磨铁图书

参谋助手论

为首长服务

的艺术

王怀志 郭政 著

梁文道、马家辉、刘苏里、《南方周末》特别关注

前一阵子出了本奇书，我一直想在《开卷八分钟》上介绍，叫做《为首长服务的艺术》。

——梁文道

坦白说，在中国目前的现实状况下，《参谋助手论：为首长服务的艺术》不可能不被热烈追捧……该书确切列明各式谋略技巧，对官场或职场的新手来说，都是"实用指南"，有如旅行guidebook，一书傍身，总是好的。

——马家辉



世界图书出版公司

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

参谋助手论

为首长服务的艺术

王怀志 郭政 著

梁文道、马家辉、刘苏里、《南方周末》特别关注

前一阵子出了本奇书，我一直想在《开卷八分钟》上介绍，叫做《为首长服务的艺术》。

——梁文道

坦白说，在中国目前的现实状况下，《参谋助手论：为首长服务的艺术》不可能不被热烈追捧……该书确切列明各式谋略技巧，对官场或职场的新手来说，都是"实用指南"，有如旅行guidebook，一书傍身，总是好的。

——马家辉



世界图书出版公司

版权信息

书　　名：参谋助手论

作　　者：王怀志、郭政

出 版 社：世界图书出版公司·后浪出版公司

出版日期：2014-01-01

ISBN：978-7-5100-6020-5

目录

再版前言

序

前言

第一章　跟随首长的苦辣酸甜

1.1　秘书工作的特点

秘书工作是辛劳的

秘书工作是寂寞的

秘书是神气的

秘书是幸运的

1.2　对秘书工作的要求

1.3　秘书应具备的素质

政治上要强

业务上要精

作风上要硬

修养上要好
第二章　熟悉首长个性的艺术
2.1　了解首长的生活习惯
关于首长“吃”的习惯
关于首长“喝”的习惯
关于首长“收”的习惯
关于首长“住”的习惯
关于首长“玩”的习惯
关于首长“行”的习惯
秘书对首长各种习惯应持的态度
2.2　善知首长的性格特点
关于急躁性格
关于豪放性格
关于拘谨性格
关于粗糙性格
2.3　适应首长的工作方式
第三章　协助首长决策的艺术
3.1　随机提醒法
3.2　预测导向法
3.3　咨询建议法
3.4　提供资料法
3.5　比较选优法

3.6　漫谈聊天法

3.7　补充完善法

3.8　先同后异法

3.9　引以为鉴法

第四章　领会首长意图的艺术

4.1　领会意图的实质

领会意图是秘书人员的基本职业道德

领会意图是秘书发挥参谋助手作用的方式之一

领会好意图，可以提高秘书工作的质量

领会好意图，可以减少秘书工作的无效劳动

4.2　首长交代意图的方式

首长意图的产生

首长意图的交代

4.3　领会意图的要诀

领会意图的过程

领会意图的方式

领会意图的变通

第五章　维护首长尊严的艺术

5.1　不在象征首长职务身份的小事上疏忽大意

5.2　不轻易呼叫首长的姓氏或姓名

5.3　不随便用手指点或拍打首长

5.4　不当众纠正首长的缺点和毛病

第六章　探究首长情绪的艺术
6.1　了解首长复杂多变的情绪
6.2　舒展首长愉快高兴的情绪
6.3　体谅首长烦躁愤怒的情绪
6.4　解脱首长苦恼沉闷的情绪
6.5　维护首长冷静理智的情绪
第七章　否定首长错误意见的艺术
7.1　否定首长错误意见的原则
真诚友善
力求谦逊
避免交锋
7.2　否定首长错误意见的方法
权威震慑法
提供下情法
介绍经验法
弥补不足法
方案选择法
7.3　否定首长错误意见的时机
趁首长心情比较愉快之机
趁首长主动问询之机
趁参加会议允许发言之机
趁领导需要情况反馈之机

7.4　否定首长错误意见的条件

勤奋学习，精通上级有关政策

广才博学，不断拓宽知识面

足智多谋，让首长从内心信任你

经常深入，对下情了如指掌

7.5　否定首长错误意见应注意的问题

第八章　向首长传递假话的艺术

8.1　什么是“假”

“假”的概念

“假”的本质特征

“假”的价值标准

8.2　假话存在的必然性

8.3　传递假话的方式

8.4　传递假话应注意的问题

第九章　整理首长讲话精神的艺术

9.1　抓紧记录

9.2　及时分类

9.3　引起联想

9.4　借机引导

提醒首长主持好会议

启发与会人做好发言准备

诱导会议主持人做好总结性发言

追踪重点人做好补充发言
第十章　适应首长不同工作类型的艺术
10.1　对谋略自信型首长的适应
10.2　对超脱粗放型首长的适应
10.3　对民主纳谏型首长的适应
10.4　对看人审事型首长的适应
10.5　对多变无定型首长的适应
第十一章　忍让首长弱点的艺术
11.1　忌在没有现成根据的问题上与首长争论
不必过分认真
只反驳一次
多用疑问句
找到可靠证据
11.2　忌玩乐时首长总是输家
11.3　忌出了问题把责任推给首长
第十二章　为首长提供事务性服务的艺术
12.1　谙知本人身份
12.2　作风庄重严谨
12.3　动作勤快干练
12.4　反应机灵敏捷
第十三章　察觉首长间矛盾的艺术
13.1　察觉首长间矛盾的目的

13.2　容易产生矛盾的方面
在党委集体领导与个人说了算的关系上
在对下属两级班子的配备和评价问题上
在军政关系和各项主要工作的安排上
在部队发生重大问题，寻找原因和责任时
在工作取得成绩，评论贡献大小的问题上
在生活待遇和福利的分享上
在家庭成员升学、入伍、工作安排问题上
13.3　容易产生矛盾的班子
班子调整过于频繁
班子超编人员太多
两个一把手性格相同，能力都很强
部门领导能力强于首长
正副职资历、年龄相差较大
首长间有旧的恩恩怨怨
13.4　察觉首长矛盾掌握的原则
第十四章　给首长圆场的艺术
14.1　淡化情绪法
顺意引申
顺事推理
顺势变向
14.2　中止交锋法

请示某个首长一个问题

送上一份文件

报告一个重要情况

传播一条重要新闻

14.3　支出现场法

让首长接电话

告诉首长有人找

转告首长家中有事

请首长参加某项活动

第十五章　有意隐秘首长分歧的艺术

15.1　不主动向上级反映首长间的矛盾

15.2　不随便在有分歧的首长间传话

15.3　不在背后议论首长间的矛盾

15.4　不把工作失误的责任推给有责任的首长

第十六章　协调首长关系装糊涂的艺术

16.1　对影响首长团结的某些原因，秘书知道但装不知道

16.2　对首长要求证实他们关系的某些事实，秘书了解但装不了解

16.3　对造成首长间不团结的责任该由谁负，秘书清楚但装不清楚

16.4　对首长的某些自由主义，秘书听见了但装没听见

第十七章　暗中沟通首长关系的艺术

17.1　及时提醒

17.2　单独劝解

17.3　妥善弥补
第十八章　维护首长团结故意拖延的艺术
18.1　拖延是有条件的
18.2　拖延是有限度的
18.3　拖延是有原则的
18.4　故意拖延要掌握方法
第十九章　替首长搞好接待的艺术
19.1　接待工作的特点
任务繁杂
工作具体
问题难缠
19.2　接待工作的原则
一视同仁
用语文明
认真负责
勤俭节约
内外有别
19.3　接待工作的技巧
对首长亲戚朋友的接待
对下级机关来人的接待
对外单位（包括地方）来人的接待
对上级机关来人的接待

对新闻单位来人的接待
19.4　接待中应注意的问题
掌握政策
注意保密
风纪良好
尊重民俗
第二十章　跟随首长时回避的艺术
20.1　为什么要回避
20.2　回避的时机
首长们很严肃而神秘地要讨论一些重大问题
首长的亲属来找首长
上级领导机关人员找首长谈话
首长找某个人单独谈话
首长和密友交谈时
20.3　回避的注意事项
第二十一章　协助首长承办会务的艺术
21.1　做好会议准备工作
安排议题
拟定与会人员名单
申请报批会议
拟发会议通知
21.2　做好会议文件撰写工作

撰写开幕词

撰写讲话稿

撰写大会报告

撰写大会发言

撰写大会总结

撰写闭幕词

21.3　做好会议服务性工作

排好会议座次

做好会议记录

安排大会发言

安排首长的社交活动

第二十二章　为首长写讲话稿的艺术

22.1　讲话稿的种类和写法

按内容繁简分类

按性质用途分类

22.2　满足首长对讲话稿的期望标准

首长对讲话稿的期望标准

秘书对首长期望标准的满足

22.3　必须把握的几个环节

切实领会首长意图

研究听话对象的特点

做好资料准备

22.4　撰写的基本要求
要有坚定的原则性
要有感人的生动性
要有严密的逻辑性
第二十三章　为首长服务时保密的艺术
23.1　明确保密的重要意义
23.2　秘书人员保密工作的主要任务
23.3　关于文件的保密
23.4　关于会议的保密
23.5　秘书人员保密观念的特殊品质
保持高度警惕
做到严宽结合
谨防密从口出
23.6　做好办公自动化中的保密工作
第二十四章　为首长挡驾的艺术
24.1　挡驾的时机和对象
24.2　挡驾的几条原则
及时请示
热情礼貌
态度谦和
区别对待
24.3　挡驾的几种方式

善意劝告

不妨说谎

如实陈述

第二十五章　受理首长电话的艺术

25.1　打电话应注意的问题

25.2　接电话应注意的问题

25.3　请别人传呼时应注意的问题

25.4　接到打错的电话应注意的问题

25.5　接听监督电话应注意的问题

第二十六章　对待首长家属参政的艺术

26.1　什么是首长家属参政

家属的特定含义

家属参政的含义

26.2　家属参政的特点

与家属在家庭的地位极有关系

与家属在首长圈内的影响力极有关系

与丈夫在班子内的作用极有关系

与首长参与家属单位的“政”是互动的

26.3　家属参政的直接动因

从首长角度分析

从家属角度分析

26.4　家属参政的方式

当面参与

背后参与

直接参与

间接参与

决断性参与

建议性参与

抽象参与

具体参与

26.5　对首长家属参政的基本对策

第二十七章　与首长家庭相处的艺术

27.1　怎样对待首长交办的私事

首长交办私事的方式

秘书对待首长私事的态度

办理首长私事的禁忌

27.2　怎样对待首长的家事纠纷

不观察

不理睬

不劝解

不外传

27.3　怎样对待首长的子女

附录　真理总是赤裸裸的《参谋助手论——为首长服务的艺术》的艺术

“慰问团长，途跋涉来到这里”

“有些老教授讲课不太有原则”

“秘书人员本身是正直的”

否定首长的艺术

出版后记

再版前言

盛情难却，应出版社几番要求，此书再版了。即此，也需要说几句。

这本书初版于十七年前（1994年），作为作者，我们如今已经很是淡漠了。然而，近来网上却有些热议，褒贬不一。无论是褒是贬，我们都觉得很自然，可理解。今天看来，九十年代初的认识、表述和措辞，实有不当之处。此次再版，本该做一番修订，但一则我们已经没有那样的心境，二则一本普通的小书，十七年了也没有什么大的影响，无论对错，都无碍大局，还是应该保持原汁原味，请读者以今天的视野去回视一下也未尝不可。

谨此序以恭读者。

作者

2011年11月20日

序

我是这本书稿的第一读者。在它即将付梓之时，我想与它出版面世后的读者说几句话。

这是一本解密之书。该书的叙述主体是秘书。秘书秘书，一秘二书。秘者，秘藏、神秘、保密之谓也。这一特性使秘书工作和从事秘书的人以及秘书工作的一些形式和深层的技巧被罩上了一层神秘的光环。当然，秘书工作必须保密，现在还要用《保密法》规范。而秘书和秘书所采取的工作方式就大可不必讳莫如深了。该书就大胆如实地介绍

了秘书在一些神秘而敏感的问题上的心理和做法，把各种错综复杂深奥微妙的关系文字化，这些东西一经作者揭示便不再神秘兮兮，成了可以借鉴甚或可以操作的东西了。

这是一本知心朋友的心传谈话录。读它，不会让人反感：没有居高临下的谆谆教育，也没有耳提面命的颐指气使，相反，倒像知心朋友坐在朴实无华的房子里谈心。两位作者均有相当丰厚的部队机关工作经验，这本书的通体内容都是他们的经验之谈。如人饮水，冷暖自知。它道出了秘书工作的个中滋味，酸甜苦辣咸，五味俱全；它道出了秘书工作许多鲜为人知的微妙之处，精微之处，甚至言出了平常所谓的“只可意会不可言传”的东西，把只能“心传”的东西言传了出来。所言是那样的情深意深理深。有个成语叫“交浅言深”，其实，这种情况极少，也不正常，倒是交浅言浅，交深言深更合情理。据此可说作者已经把读者当成了知己，和盘捧出。想读者能从书中领悟到一些深层的东西，再“饮”秘书工作之“水”时，冷暖早知。

这本书不矫饰，不虚伪，不欺骗。一语中的，直指要害，敢说大实话和真话，读者乍一读起，可能难以接受，“怎么能这么说呢？”可能感到有点离经叛道。但当你扪心自问，掩卷沉思时，恐怕又不得不承认作者所言极是，你也会颔首认同。真理总是赤裸裸的，那么，接近真的东西穿衣服也是不能多的——这是一本实话、真话集。

这本书一改理论教科书严肃神圣的面目，舍去了高深的理论阐释，偏重于应用性和操作性。作者选取了秘书工作中的27个侧面，或详尽或崖略，突出叙述了“该怎么办”或“最好怎么办”、“应注意的问题”。并着重交流技术性的知识，使其上升到艺术的高度，对已从事、将从事秘书工作的同志无疑具有指导和参考作用。——这又是一本秘书工作艺术论。

在这本书中，作者撰述的目标指向明确，即提高秘书人员为首长服务的水平，使首长更好地实施决策指挥，进而推动部队全面建设。该书由27个专题组成，这些专题既相对独立又有内在联系。其实，每个单篇就是一篇好文章，读者完全可以选读、跳读、通读。它们合起来，总体大于个体之和，就成了颇有分量的秘书学科的专著。这本书的语言生活化、个性化，具有相当的可读性和感染力，读来有如坐春风的感觉。

书中有些问题论述还不够全面深刻，个别地方文字尚欠严密，我也老老实实向读者指出。

当您读过此书合上它的时候，我想您会“不虚此读”。

上为序。

张本正

1994年7月19日凌晨

（张本正，现任中国人民解放军西安政治学院院长，正军职少将。）

前言

怎样为首长服务，这是机关工作领域和秘书学领域中最基本、最寻常的课题。然而，也是一个最富内涵、最难圆满的课题。此前有关的专著和论文，对这一问题的研究颇为丰富，阐述亦为深刻。但我们仍感兴致未尽，有话要说。这大概是因为：一方面机关工作人员为首长服务所涉及的范围极其广泛，需要从各种不同角度来认识和把握；另一方面，为首长服务是种实践的过程，总是在不断地创新和发展。这就是我们出版此书的原因和目的。

为首长服务者包括各级机关的参谋、干事和其他工作人员。就其作为首长的助手而言，他们都担负着秘书的某种职责，其职业具有秘书的性质。因此，本书所述内容，不只限于专职秘书人员，而对广大机关干部都有实际意义。为称呼方便，我们在书中将他们统称为秘书。

首长这个概念的范围非常广泛，在军队系统，上至军委主席，下至连长指导员，都可称为首长。由于作者受工作范围限制的原因，本书所述为首长服务的内容，只适于初中级领导机关的人员，即军师团三级机关干部。至于高级和最高级机关的工作人员如何为首长服务，现恐难于说深说全，故暂弃而避之，待适时而叙。

说到为首长服务的艺术，当更是高深奥妙，我们所述之艺术，多为切身感受，仅是经验之谈，没有更深的理论论述和系统概括。为了更贴近于生活实际，便于具体操作，书中侧重于微观艺术性阐释和探讨。

我们在书里引证的事例，有的是自己亲身经历的，有的是通过调查得到的，也有的是道听途说得来的，所以有些具体情节可能有出入；加之其他原因，在引证这些事例时，我们隐去了当事人的真实姓名。希望读者切莫按图索骥，对号入座。

在这本书里，必然要涉及到某些首长的工作作风、生活习惯以及性格特点等。我们无意于把首长描绘成“高大全”式的人物，更无意去贬低

首长的水平和才能。我们仅仅是想借助这些事例来说明机关工作人员应如何开展工作，更好地为首长服务。

本书所述为首长服务的艺术，只触及了一些主要的方面和问题，且欠深刻周详。还有很多领域有待探讨和进一步阐发，我们希望能见到这方面的最新成果。

本书在编写过程中，吸收借鉴了近年来一些专家学人论著中的科研成果和实践经验，在这里一并表示感谢。由于作者水平有限，书中难免错漏，恳望读者批评指正。

作者

1994年6月25日

第一章　跟随首长的苦辣酸甜

本书前言中已讲过，为称呼方便，我们把为首长服务的参谋、干事和助理员统称为秘书。

秘书，词典上解释：掌管文书并协助机关或部门负责人处理日常工作的人员。从这里可以看出，秘书是领导的助手和参谋，主要任务是掌管文书，协助首长处理日常工作，并承办交代的其他任务。

对于秘书，千人眼里有百多形象，万众口中有千余评说：或荣或耻，或祸或福。加之一般大众传媒和文学作品所塑的秘书，多为阿谀不实之徒，也就难怪云云众说薄褒厚贬了。

作为秘书，不论是长任者二三十秋，还是短任者两年三载，都少不得几番坎坷磨砺，几多风风雨雨，乃至几度惊涛骇浪。这其中有苦有甜，有忧有喜，有舒坦也有愁难。秘书人员的苦辣酸甜，一般局外之人是难得而知的。从以下所述中，想可领悟一二。

1.1　秘书工作的特点

有关秘书工作的特点，早有精深而权威的理论阐述。我们仅从部队中军师团三级机关的工作实践出发，以贴近机关干部切身经历的角度加以考察，秘书工作有如下基本特点：

秘书工作是辛劳的

秘书的职业是一个磨碎筋骨、耗尽心血的行当。吃苦耐劳是秘书应具备的基本精神。

首先是忙。一个妻子这样叙说她那当秘书的丈夫：一天到晚总是忙，忙得没有吃饭的钟点，没有睡觉的时候，没有节假日的概念。这话一点也不夸张。据某司令部办公室统计，负责文字工作的秘书，全年工作3781.4小时，按365天计算，平均每天工作在10.36小时以上，折合工作日472天，超出正常工作量166天。而该部队驻地某机关的统计结果显示，其他工作人员平均每人全年工作206天，两者相差266天。

其次是累。秘书的脚是不停的奔波，心是永远的警醒。白天有做不完的事务，晚上有爬不完的格子。办事繁杂具体，一件比一件要求高。有时正吃着饭，忽然有事，放下饭碗就得跑，待回来，饭也凉了，上班时间也到了，只好半饿着肚子走进办公室。写材料有长有短，一篇比一篇催得紧，一个首长比一个首长要得急。上班时写，下班后开夜车还要写。大热天光着膀子汗流浃背地写，大冷天跺着脚吸着鼻涕写，甚至睡到了床上，一有所感，跳起来还要写。有人道：文债在身，食不甘味，寝不安席。如若不信，有例为证：

A某当秘书5年，为写文章熬过多少夜晚尚无统计。一次给首长赶写篇讲话稿，从上午写到深夜，饥肠辘辘，打道回府，掏出钥匙却怎么也打不开锁，满头大汗之际，门突然洞开，冲出两人，各执棍棒。原来他一路上还在想着文稿，上错了一层楼，房主见半夜有人弄门锁，以为是窃贼，欲迎头痛击……

再次是苦。秘书虽不是汗滴禾下，劳其筋骨，也不是粗食薄衫，煞费温饱，但秘书的辛苦却着实另有一番滋味。不夸张地说，秘书有时要比领导费更多的劲，流更多的汗，吃更多的苦。D秘书一次跟首长去军区开会，返回时正值春运高峰期，车厢里又臭又冷又挤。八位首长连一个硬座都没有。D秘书挤来挤去，口干舌燥，筋疲力尽，总算把首长安排坐定，他却只好站到下车。回到家脸没洗完，首长指示，赶快把开会的材料整理好，明天上午开常委会要用。他只好泡杯热浓茶，涮条冷毛巾，打起精神挑灯夜战。他有暖烘烘的被窝却不能钻，有可口的饭菜却吃不下，这与饥寒交迫非出一辙，却也殊途同归。

秘书工作真是“没完没了，没饥没饱，没昼没宵”，且日复一日，年复

一年，很少有喘息机会。一天下来，疲惫不堪，稍有闲暇，困意马上袭来。某部B干事是有名的“笔杆子”，因吃饭时打盹已摔碎了七个饭碗，被送绰号“砸饭碗”。此种情形不胜枚举。

秘书工作是寂寞的

秘书工作是一种没有鲜花和掌声的职业。与之相伴的倒常常是难以名状的寂寞。

首先，为他人作嫁衣裳，永远是秘书工作最鲜明的特征。台下忙煞，台上无名。在部队工作的舞台上，首长理所当然地扮演有名有形的主角，而秘书不可推卸的职责就是为让主角亮好相、唱好戏而拼命地做好幕后工作。人们的眼光往往只盯着大大小小的各级领导，听到领导慷慨激昂的报告，看到领导做出各种果断的决策，领受到领导指挥各项活动的风采，却不大想到领导身边工作的秘书，不大想到在领导的报告、决策和风采中，凝结着秘书们数不清的辛勤劳动。就像娇艳无比的花朵更容易使人们忽略了它下面的绿叶一样。

某处长，在军师团三级机关写了二十多年材料，到了“官”键时刻，竟然找不出一篇署自己名字的文章。他当秘书时，有一次陪A首长去×师进行冬训动员，为了写好A首长的动员讲话，他3天跑12个连队，行程200公里，开了8个座谈会，收集了六万字的材料，回来后又连续28个小时没合眼，起草修改讲话稿。A首长的讲话引起较大反响，直到人们进了餐厅还在纷纷议论：首长的讲话太精彩了！由于陪餐的人较多，没有秘书的位置了。一个工作人员带有怨气地说：“带这些瞎参谋烂干事干啥。”真是可气又可悲。秘书的劳动及其价值不易被人们理解和承认。只要你作为秘书，就要时刻准备着：无出人头地之日，有默默无闻之实。

其次，有“苦”难言永远是秘书心理承受的沉重砝码。作为秘书，在首长和众人面前，常是面含笑意神情镇定的。而恰是这时，他们内心可能正经受着委屈、错怪、乃至代人受过的痛苦折磨。这种必须坦然受之的痛苦，比其他方式的痛苦更痛苦。先说写文章，就是秘书第一个无法摆脱的心理负担，有诸多难言之苦。有些领导交拟过于简单，不做详细交代，一切由秘书代劳；有些领导过于随便，一会儿一变，秘书的心血随之付诸东流；有些领导过于尖刻，审阅稿子不讲一点情面，搞得秘书如坐针毡；有些领导意见相互抵触、令秘书左右为难，无所适从；有些领导过于固执，意见不尽正确，秘书却要硬着头皮违心去写。如此等等。秘书在写文章时，难免遇到上述情形，但无论如

何，当文章写出后不合要求时，秘书是不应该也不能够有所申辩的，苦衷无须细表。张××是某机关小有名气的笔杆子，可他却越来越怕写重要的材料。一次B首长把他叫来说：“张干事，这次党委学习整顿的总结由你来写，要写出点特色。”

“首长，大体写几个问题？最主要的经验是什么？您提示一下。”

“你先起个草稿，然后党委讨论一下。”

“那……”

“好了，快点动手吧！”

“……”

张干事从收集材料，到构思，到拿出草稿整整用了一个星期，熬了两个通宵，结果，党委讨论时，B首长说缺乏高度，推倒重来。又写出后，A首长又说不够实在，再次改写。先后七易其稿，直到第二天要上报了才算通过。当张干事拿出第一稿和第七稿相对时，从观点到事例几乎完全一样，这期间的脑细胞不仅全部白耗，而且落了个“很难领会首长意图”的“美名”。

再次，忍辱负重，这是秘书又一个无法摆脱的心理负担，有时苦不堪言。有的领导心里不快，无处发泄，便对秘书莫名其妙地指责，秘书成了出气筒；有的领导对其他领导不满，不好明说，便对秘书进行批评，秘书成了路边石；有的领导把工作交代错了，有关上级追查责任，他便把责任推给了办事的秘书，秘书成了替罪羊。某部队接连发生几起车辆事故，便规定车场日进行学习整顿，一律不准出车。这天D首长一亲属来访，便指使秘书派车接站，并说：“没关系，出了事我负责。”秘书只好照办。车还没出院门，就被主管行政的C首长拦住：“规定今天一律不准出车，谁还明知故犯？”秘书知道C首长对D首长有点看法，在称呼过首长以后赶紧说：“是我自作主张，您批评吧！”有人说，秘书的心扉是关闭的，这话有一定道理。无论有什么委屈、错怪或者代人受过，都只能吞咽下肚。可以说，为顾全大局而委曲求全，能忍善让，是秘书忠于职守的特有精神。这种宽大的胸怀无疑是宝贵财富。忍辱负重大概也是秘书的“命”吧！

还有，为人谨慎，永远是秘书恪守的行为准则。秘书处在诸多领导之间，在为领导提供优质服务的同时，还得尽力维护领导的威信和领导集体的团结。既要经常装聋作哑，又要心有灵犀。有话，不能总是痛痛快快地说；有事，也不能全都潇潇洒洒地做。作为秘书，工作是受

人支配的，必须根据首长的意图办事；时间也是受人支配的，必须按照首长的要求安排。可以说，秘书是长年看着首长的脸色、眼色和气色行事。特别是跟随一些比较厉害的首长，要求严格的首长，又特别是刚刚当秘书的时候，话不敢多说一句，事不敢误办一件，甚至每个动作都十分小心。G某当兵30年，已是正师大校，至今上级交代的每件事情，都做到逐件检查落实；进行的每项工作，都表现出一种拼命精神；对每个来访的人都热情接待。还不自觉地流露出某种自卑感。为什么是这样呢？用他自己的话说，都是因为当秘书当惯了，处处残留着当秘书时的影子。他曾记得，一次随首长外出，头天晚上赶写讲话稿到凌晨3点，天不亮首长要出发，饭也没顾上吃，经过几个小时，下车休息，按首长要求吃完饭打个瞌睡再出发。首长有个特点，吃饭快，睡得快，醒得也快，首长睡着了，G某还没吃完饭。首长起来了，G某刚刚睡着。首长走了，G某还没醒来。首长走远了，G某才发现自己被丢弃了。后来才知晓，这是首长要给秘书个教训，让秘书在后边慢慢赶吧。G某只好改乘火车，两天两夜才把首长赶上，被狠狠批了一通。从此他谨慎起来，做梦时也在盘算着工作安排。

待人处事十分谨慎，遵守纪律十分严格，考虑问题十分周详，进行工作十分认真，这是秘书职业的自然特性，也是秘书职业的必然要求。

秘书是神气的

秘书的角色是神秘而又独特的。在劳苦和寂寞之中又不乏能体现出几分神气来。

秘书不仅常常可以代表首长，甚至在一定条件下可以代替首长。在某些场合，在某种特定条件下，别人对你又尊重又害怕。秘书是首长的贴身工作人员，首长去哪里，秘书要跟到哪里，首长吃什么，秘书能够吃什么，首长享受什么，秘书也能享受什么。像坐车，别人坐大车，秘书可以和首长一起坐小车。首长参加某个宴会，随从的秘书自然要参加，不仅因为有照顾首长的责任，而且接待的单位也不敢得罪秘书。因为需要首长批办的事情，有很多先要通过秘书。得罪了秘书，以后办事当然也就难了。例如，某个单位给首长送了一件很不错的纪念品，却没给秘书一份，秘书心里不很痛快。这也可以理解。不正派的秘书不仅有想法，还有做法。当这个单位想通过秘书让首长给办点事时，秘书心想，当初送东西时没想到我，首长进门时你给开门，我还没进去，你就松了手；现在有事了，想让我当桥当船，给你传话才想到我，没那么便宜。当然，嘴里不说，答应时也挺痛快：“没问题，可以说一说。”心里却说：“你等着吧。”结果是泥牛入

海无消息。

有人说，秘书是“二首长”。这话也不无道理。有些时候，首长不直接出面，让秘书去处理，这时秘书就代表首长。他的讲话，他的意见，他的态度，就是首长的讲话，首长的意见，首长的态度。有些时候首长不在，委托秘书负责解决一些问题，这时秘书就代替首长，根据首长交代的原则，具体承办一些事情。因此，在一般人眼里秘书是很神气的，秘书自己也会感到这种神气。不过，在这里我们提醒秘书，一定要注意谦虚谨慎。

秘书是幸运的

秘书确实挺幸运。“近水楼台先得月”，由于在首长身边工作，首长对秘书甚为了解。对秘书的水平、能力和工作成绩，看在眼里，记在心上。常说“知人善任”，之所以能“善任”，前提是“知人”，秘书被首长当作“所知之人”可称上得天独厚。正因为首长了解秘书，又信任秘书，才更容易任用秘书，提拔秘书。对秘书来说，在首长眼皮底下工作，锻炼的机会多，工作能力提高得快，受重用的机会很多，提升的可能性很大。当需要对一些人委以重任时，首长首先想到的可能就是秘书。据某个单位干部部门统计，在一个高层次同级干部中，秘书或当过秘书的人平均年轻5岁左右，又是其他职业出身的2.5倍。正常情况下，秘书几乎人人都能一级级上去。在当今中国重要的领导岗位上，曾当过各类秘书的人员就占相当大的比重。这是实际情况。

1.2 对秘书工作的要求

有关对秘书工作的基本要求，在已发表的众多论著中，都有明确的阐述。军队的秘书人员，既包括参谋、干事、助理员，也包括各业务部门的负责人。根据这一特定对象，我们认为，秘书要办理好首长交代的事项，有如下三点要求：

一是事事记准确。秘书对首长交代的每件事，不能有丝毫的差错。特别是时间、地点、人员、要求、前因后果、具体数字、百分比以至首长交代时的神态、口气，都必须搞清楚。应做到：口袋里有记事本，桌子上有记事板，身边有记事帮手（家属、小孩随时提醒），以免遗忘误事，同时做到丁是丁，卯是卯，不得有丝毫差池。稍有疏漏，就出问题。有一次星期六，军长对D秘书说：“明天我值班，上午10点。

上级来人检查直属队工作，到时你给我打个电话，我陪工作组的同志一同去。”D秘书照习惯记在记事板上，又向家属做了一番嘱咐。当时他正赶写一份材料，要得挺急，写时很投入，确实把这件事给忘了。9点40分孩子打来电话说：“你10点钟要给军长挂电话。”这位秘书才恍然大悟。要不是家中有帮手，D秘书该如何向军长交代？

对首长的外出活动，更要精心安排不出一点差错。请看一位首长下部队视察时半天的活动安排（见附表）。

二是件件有着落。首长交代的每件事，不论是国家大事，还是家庭小事，也不论是易办的事还是难办的事，都要有结果。不能讲价钱，不能叫苦，不能摆困难，更不能借故不办。首长在交代任务时对困难方面已有所考虑，一般都有一定余地。当然有难度，不然就看不出秘书的本事了。

三是次次有回音。首长交办的事情，无论结果如何，都要及时报告，而且越早越好。比如买车票，是件叫人着急的事。秘书买好了放在口袋里不向首长报告，让首长着急：买到没有？哪次车？几点出发？首长可能急得团团转，你倒挺坦然。能不挨批？这样的事有过三次，秘书就干不成了。

这三点要求并不深奥也不具什么理论深度，但却很重要，是做好秘书工作的起码条件。

1.3　秘书应具备的素质

秘书跟随首长的苦辣酸甜，不是人人都能适应、忍受的。做一名合格的秘书，要具备一些特殊的素质，在思想、品德、心理、办事能力、文字水平等方面有着很高的要求。

政治上要强

秘书工作岗位重要，责任重大。秘书常常涉及党的核心机密，参与一些重大问题的决策和处理。这就必须：

首先具有坚定的政治立场，始终坚持共产主义信念，在思想上、政治上、行动上和党保持高度一致。特别要能经得起风浪，在重大原则问题上不犯错误。那种一有风吹草动就杀回马枪的人是不能做秘书的。

其次要有深厚的马列主义、毛泽东思想理论基础和较高的政策水平。会用马列主义的立场、观点和方法观察、认识和解决实际问题，理解和掌握党的路线、方针、政策，并善于在实际工作中贯彻执行。

再次，要有较强的事业心和责任感。时刻把党和人民的利益放在第一位；从高从严要求自己，热爱本职工作，兢兢业业尽职尽责，不畏苦累，不计得失，不逐名利。

业务上要精

秘书直接为首长服务，不仅事关重大，而且事务繁杂，标准高要求严。上至辅助领导决策，下至衣食住行都要管。秘书人员必须文武兼备，粗细结合，大事干得好，小事干得巧。

首先，要有精明能干的办事能力。头脑敏捷，办事利落，高效率地处理文电；适时安排有关活动；主动收集、分析、综合情况；善于代表领导出面，传达意见，安排工作，处理事务。妥善地把收发、打电话、接待来访等事宜有条不紊地办好，甚至对领导的生活问题也要细致周到地予以安排。

其次，要有出色的写作能力。熟悉机关应用文体的基本知识，自如运用各个文种，思路清晰，结构合理，文风质朴简练，语言流畅生动，表达准确得体。

再次，要有丰富的科学文化知识和一定的技能。了解社会科学、自然科学的最新研究成果，知晓古今中外政治、经济、天文、地理、历史和文化艺术等等的一般状况，熟悉本单位的专业技术和各部门的业务工作，尽快掌握微机、传真等现代化办公设备的使用方法，必要时还应学会摄影、摄像、驾驶以至防身术等技能。

作风上要硬

秘书人员的作风，关系到为首长服务的质量问题，也是本单位总体形象的组成部分。秘书人员的作风养成是多方面的，归纳起来有以下几点：

一是勤奋努力，雷厉风行。肯出力不偷懒，不等不靠，说干就干，讲究时间和效率。

二是深入实际，联系群众。切实搞好调查研究，掌握真实情况，不摆架子，不走形式，宽以待人，团结同志。

三是周到细致，严谨稳重。办文办事精益求精，一丝不苟，接人待物谦虚谨慎，安排周详。不急躁不偏激，不自作主张，沉着冷静，应付自如，分清急缓，举重若轻，不惊慌失措，不手忙脚乱。

修养上要好

秘书人员的思想品德修养极为重要，它是合格秘书的基本素质之一。一个人的修养是其心理素质的表现。因此，秘书必须具备以下良好的心理素质。

一是淡泊而不失于明志。无权欲，身在权力交错之中，处之泰然，不为之所动，无权欲就会用权不越位。无利欲，身在要害部门，自守清贫，不为之所诱，无利欲就会有利不谋私。无名欲，身在台下幕后，处于荣誉显赫之处，甘为黄牛，不为之所惑，无名欲就会成名不享誉。虽然淡泊却应有志有为显示独立的人格，拥有真才实学，表明自己的主张，辅佐领导决策。淡泊明志直接表现为不畏艰苦，不图享乐；重事业，轻得失，多奉献，少索取。

二是沉稳而不失果断。深沉善思，耐心稳健，决不草率行事、感情用事，有较强的自控能力。坚定果断，敢作敢为，绝不优柔寡断，畏首畏尾，有较大的胆识和魄力。

三是自信而不失谦和。自尊自爱，自我充满信心，有不折不挠的精神，审时度势，荣辱不惊。禁绝卑躬屈膝，唯唯诺诺，是生活的强者。为人亲切，满腔热情，说话和气，乐于助人。决不傲视他人，盛气凌人，是众人的朋友。

四是庄重而不失幽默。举止端庄，落落大方，文明典雅，神态从容。话无污言俗语，做无得意忘形。表情丰富维妙，话语隐含哲理，能引发人们的思索和乐趣，能消除紧张和沉闷的情绪。

秘书良好的思想品德修养和稳定的心理素质是多层次、多侧面的。在实际生活中人们从切身经验出发，对此有许多十分准确而生动的表述。从风格角度出发，秘书应具有甘当人梯的风格，担过让功的风格，宽容大度的风格，民主平等的风格，以诚待人的风格和身先士卒的风格。从性格角度出发，秘书应表现为果断、自强、沉着和宽让。

从风度角度出发，秘书应表现为聪慧、爽快、谦虚、庄重、热情、自信、朴实和幽默的气质。从品德角度出发，秘书应做到：有权不擅权，管人不整人，无私心自安；能忍辱负重，委曲求全，顾全大局；对同志热心、关心、诚心，对问题看得准、摸得清、敢承担责任；不信流言蜚语，不拨弄是非，更不“仗势欺人”。

恩格斯说：“人物的性格不仅表现在做什么，而且表现在他怎样做。”秘书人员理想的素质是理智与情感、内向与外向、独立与服从等各种心理因素的巧妙结合。作为秘书，要在长期的实践中陶冶和磨炼自己，使自己成为合格的秘书人才。

在领导者的心目中秘书怎样才算合格，国内外不少专家、学者提出了许多测评的题目和方法，现稍加整理，以供参考。（文中“你”指领导者）

1.秘书知道你的职责范围和全部活动吗？是否了解你的目标和意向？

2.假如你离开机关3～4周，你是否深信你的秘书仍能认真负责地处理你的公事和私事？

3.他是否帮助你安排活动日程、协调约会，使你如期赴约，一切都不用你催促和烦神？他本人是不是一个很会安排自己时间的人？

4.如果你不提醒他，他能否主动执行和坚决完成你交给他的工作？

5.他对待你的同事、来访者是否有礼貌？他能尊重人、肯帮助人、把别人的事放在心上吗？

6.他是一个富有想象力和创造力的人吗？他能否提出一些新的设想和建议供你参考？他是否经常采用新的方法来改进你的工作和他自己的工作？他是否能制订新的工作制度或工作程序？他的工作有条理吗？

7.他是一个机智的人吗？他能否主动地解决一些问题而不麻烦你？他害怕困难吗？

8.他能否提高文件运转效率？他能否及时发现你办公桌上搁置很久而其他领导人正等着看的文件？他能否及时地从其他领导处取来你正需要的文件？

9.他所具备的秘书基本技能（例如文件归档、速记和听电话的态度）是否无可指责？

10.他在危急关头是否沉着？在紧急状态下是否冷静？当你承受压力而沉不住气或发脾气时，他是否仍能平静地像平常那样继续工作？

11.他对你的忠诚值得你信赖吗？你能把一些公和私的机密信息资料委托给他吗？

12.他是否有较广的阅读面和知识面？他是否能经常提请你注意那些与本单位及与你个人事务有关的出版物？

13.他是否成为本单位的一个有价值的信息来源？而这些信息靠你自己是很难获得、不便获得或不能获得的？

14.他是否有个人进修计划？他是否要求更多地了解你的单位、你的工作、你的同事、或者你的行业？

15.他发言是否清晰？他能否以书面或口头的方式简要地向你汇报情况？他能否清楚而正确地传达你的指示？他能否了解你关于某项政策和行动的想法，并像你一样把它准确地告诉别人？

16.他是否不计时间地将每天的工作做完？他是否根据需要自愿在夜间或周末加班？

17.他能否像管理者那样，必要时将自己未做完的工作委托给别人，并督促他人负责地完成？

18.在你没有插手的情况下，他能否替你处理好每日的例行公事？

19.他能否记住一些重要日期（如纪念日、某人生日、传统节日、假期等），代你为上级、家庭或同事安排好庆祝活动？

20.在调研工作中他是否称职？如能否收集资料、调查某件事情的经过，并写出有事实、有分析、有建议的调查报告等？

愿我们所有的秘书，都能够通过努力，达到这20条标准。

第二章　熟悉首长个性的艺术

秘书长期和首长在一起，相处共事，需要建立起良好的信任和依赖关系。而融洽和谐关系的建立，主要取决于秘书对首长个性特点的了解和顺应。在对首长个性特点充分了解的基础上，秘书进行自我调整，

以适应首长的需要。秘书对首长个性特点缺乏了解就无法顺应，不能顺应就难以建立良好的关系。做一个首长喜欢的秘书，同样，也做一个喜欢首长的秘书，就必须做到了解和顺应首长的个性特点。

2.1　了解首长的生活习惯

在首长身边工作的秘书，应该是首长十分满意的人。一般来说，个子要适中，长相要端庄清秀，身体要健康强壮。当哪个首长的秘书，就要为哪个首长尽心效力。这就需要秘书对首长的生活习惯有比较清楚的了解。

关于首长“吃”的习惯

民以食为天。首长也是民的一分子，也要吃。吃是首长生活习惯中最重要的内容。

关于领导干部的“吃”，即吃什么，怎么吃，在哪里吃，是当前的一个热点问题，是群众议论最多，也是最反感的问题之一。一听说首长要吃，就毛骨悚然，在廉政建设问题上，用公款大吃大喝是最严重的问题之一。一大笔劳动者的血汗钱被吃掉了，令人痛心。

在首长吃的问题上，也不能一概而论，应有个全面具体的分析了解。这大体有三种情况：一是有些首长确实爱大吃大喝，爱吃好的爱吃怪的。二是有些首长也确实讨厌大吃大喝，特别反感没完没了的吃喝。三是有些首长不求大吃大喝，只求“可口可乐”，即以吃着顺口随意为标准。根据我们对100名师以上领导的大体分析考察，爱大吃大喝的只有7人。讨厌大吃大喝的56人。“可口可乐”的37人。

第一种首长只占少数，但影响较大。秘书虽不能制止，但要心中有数。

第二种首长占了大多数，是党风好转的希望和力量所在。他们中有的出身贫寒，家居农村，从小吃苦，对大吃大喝颇为反感。还有那些从下边一级一级上来的首长，知道基层的甘苦，对花天酒地的吃喝很看不惯。还有一些从艰苦边远地区出来的首长，对挥霍公款吃公喝公也深感痛心。

第三种首长占了相当数量，是秘书应认真了解掌握的重要对象。有一

个首长在吃饭问题上特别“挑剔”，他就喜欢吃煮烂的饺子。看见破了皮的饺子就会说：“今天伙食好！”旁边一桌丰盛的宴席似乎对他没有什么吸引力。当秘书的就要对炊事员讲明白，多包几次饺子，而且要有些开口的。另一个首长则喜欢吃稀饭，四盘咸菜，一杯酒，他见了准高兴：“伙食不错，确实不错。”而且肚子也能吃得挺大。还有一个首长是山西人，别的无所谓，每顿饭必须有两个土豆，见了皮开肉绽的土豆，眼睛就发亮，一边吃一边说：“有营养啊，淀粉从哪里来？主要从这里来。”如此等等，他们就是“可口可乐”的标准。

每个首长在吃的问题上，习惯很是不同的，秘书不能一概而论。无论家里外头，都上山珍海味首长并不一定就欢喜。

关于首长“喝”的习惯

喝，比过去复杂多了。茶水、饮料、酒，花样翻新，欲迷人眼。酒有进口的，“人头马”、“XO”一杯子装一点点，七八十元算便宜。国产的也很贵，“茅台”、“五粮液”、“剑南春”一二百元一瓶，还可能是假的。再加上扎啤、蓝带，喝几筒半个月工资。饮料的品种就更多了，这个汁，那个浆，数也数不清。一口酸水水，三五元甚至一二十元，喝完了肚子疼。真可谓档次越来越高，胃口越来越差。

对于首长的喝，秘书也要加以分析掌握。还是根据我们对100名师以上首长的考察为例，大致有四种情况：喜欢大喝的、喝高档的7人；每天都要喝一点的25人；可喝可不喝的40人；讨厌喝酒的25人。

第一种首长占极少数，“无酒不成席”，宴席上一定要一醉方休，自己喝，劝人喝，“五粮液”不止两三瓶，有一半都倒在地上了。对这些首长爱“喝”的不良习惯，秘书应设法劝止。

第二种首长为数不算少，这是他们生活习惯的一种表现。他们每顿饭都要喝两口，否则看着饭吃不下，拿一点酒来，不用高档的，饭吃下去了，话也多了。在一般场合，秘书可以给予关照，让炊事员备上点酒，首长很高兴，也不会误事。

第三种首长占多数，有没有酒不影响吃饭，上了酒，不觉助兴，不上酒也不觉扫兴。但无论如何不能多喝，也不想多喝。对他们秘书不必勉强，也无须特别关照。

第四种首长人数也不少。他们见酒发愁，特别对一顿饭喝几个小时烦

死了。如果被逼上梁山，中间也要出去几次躲一躲，或中途退场。对他们，秘书要出面保驾，事先向陪吃人员打招呼。不要死皮赖脸地向首长劝酒。

关于首长“收”的习惯

收就是有人送礼就接收下来。收的问题较之吃、喝问题更具普通性。有不喜欢大吃的，有不喜欢大喝的，但不想收、不肯收的却不多。有收就有送，有人坐轿也有人甘愿抬轿。

有一则故事：战国时代，齐国大官邹忌，有一天穿戴好后，问妻子：“你看我和城北的徐公谁漂亮？”妻子说：“当然你漂亮！”邹忌不大相信，因徐公是有名的美男子。于是又问妾，妾说：“徐公哪能比得上您漂亮！”邹忌还是不信。这时有客人来访，他又问客人，客人笑着说：“您比徐公漂亮多了。”后来徐公到邹忌家来了，邹忌确信自己无论如何也比不上徐公漂亮。第二天他见齐威王，讲述了此事。齐威王问他：“你自己看，到底谁漂亮？”“当然徐公漂亮。”“那他们为什么说你漂亮？”“我妻子说我漂亮，是因为她偏爱我；妾说我漂亮是因为她怕我；客人说我漂亮是因为他有求于我。”

由此我们可以知道，向首长送礼者多是想从收者那里达到自己的某种目的。一般来说，在送与收之间，送者常表现出一种主动行为。

现今，给领导干部送礼方式多种多样，日新月异。叫人感到很精彩，有时也会感到很无奈。

第一，关于送的方法。

有直接送的，当面交给首长。有间接送的，送给首长家属、子女，或通过秘书及其他有关人员转递。

有明着送的，提在首长眼前的就是礼品。

有暗中送的，悄悄放在那里不吭气，或表面看并没送礼，实际上却在有意赠送。据报载，某省级机关一位局长常被有关单位拉去玩麻将，他的牌术实在不算高明，但总是他赢。有几次竟腰缠万贯回到家中。不过他也要付出代价，在某些文件、请示或某些什么字据上签上自己的名字。结果犯了错误。

第二，关于送的时机。

首长或家庭成员的生日，是送礼的好时机，特别是首长非常喜欢的晚辈过生日，时机最好。

首长患病住院时，送礼的人常常是络绎不绝于病房里、卧榻前，慰问品堆成了小山。有个首长喜欢吸烟，住一次院可收几十条红塔山、阿诗玛。

首长下基层时，也有不少人送东西。离开前，有人说："首长下基层挺辛苦，拿两条烟吸一吸。"

"算了，算了，我带着呢。"

"两条烟算什么，这也算不上什么送礼！"

"下次别来这套了。"还是收下了。

返回时，有人说："我们这山沟没什么好东西，拿几根人参首长带回去泡酒喝，补补身体。"

"这样不好吧？"

"这有什么？几根人参不值钱，您身体健康有利工作。我们不也是为部队建设贡献嘛！"随手把一盒子人参放在车座上。

首长子女升学，参加工作也是送礼的机会。

"考上大学啦，值得庆贺。远离家门，要自己照顾好自己，这条毛毯拿去压个脚。"

"孩子一工作成大人了。也该打扮打扮，这条项链戴上准好看。"

前来庆贺的人用不同的语言表达了送东西的合理性，也免不了夹杂着某种不合理的要求。

第三，关于送的品种。

可分为三类。第一类是生活用品，从鸡饲料、土特产、服装、烟酒、打火机、保健用品到高档家具、照相机、录像机以至摄像机等等。第二类是欣赏物品，有古玩、玉器、首饰、工艺品、名人字画、珍贵图书等等，价值从几十元至上万元不等。第三类是货币，从红包、现金发展到信用卡。牡丹卡、长城卡，里面存上几位数，送给首长用起来很方便。

有时收方也表现为一种主动行为，即拿。有两种方式，一是明拿，一是暗索。首长到某部队视察，宴席上吃到了新疆特产骆蹄，很合口味，于是说：“老张啊，你们这里的骆蹄很不错。”临走时部队领导准备好了相当数量的骆蹄送给首长，这就是明拿。首长到某单位了解情况，看到一本好书，爱不释手，便对秘书说：“真是本好书，我还是第一次看见，咱们那儿能买到吗？”秘书说：“这是古籍珍本，恐怕没有卖的。”部队领导领会了意图，便说：“首长喜欢就拿去吧，我们这只能当摆设，不如给首长好好研究研究。”这就是暗索。

首长在“收”的问题上，表现比较普遍，只是轻重不同。

关于首长“住”的习惯

首长住的问题较为简单。作为相当一级首长，一般来说住的档次相对较高。团级的住单间，师以上的住套间，房间不在大小，关键是住得舒适，服务得周到。秘书在考虑首长住时，要考虑首长的习惯。比如，有些首长喜欢安静，只要安静就好，不一定档次高。

关于首长“玩”的习惯

首长爱玩什么也有所发展。由过去的散步、打球、玩扑克发展到看录像、跳舞、听音乐、唱卡拉OK等等。秘书要根据首长的爱好作好安排。爱下棋的，出门要把棋带上，爱看书的要准备好几本书，还有的只喜欢吹牛的，饭后茶余，天南地北吹一通，完了睡觉。对于那些爱玩高档次的首长，也要注意提醒他。

关于首长“行”的习惯

首长出门喜欢坐火车、飞机还是小车？喜欢开快车还是开慢车？对小车的座次也要讲究。首长喜欢坐前排还是后排？这些，秘书应心里有数，别跟首长争座位，闹出笑话，在国外，领导人都坐后排，而我国除高级领导外，一般坐前排。这是因为：

第一，领导人出门多不带保卫，前排位置空着，使领导人有选择的可能性；领导人坐前排视线开阔，有利于观察途中情况。

第二，我国公路质量较差，凸凹不平，领导坐前排比后排平稳些，遇到坑坎也可及早发现有个思想准备。

第三，领导出门带得人多了，后排坐3人较挤，坐前排较宽舒。除此之外，还有一个传统文化心理因素，很多人认为前排坐的人比后排坐的人要高贵。于是总把客人、领导往前排请，久而久之就约定俗成了。据说慈禧曾进口一辆小车，她要求司机要么在她后边开，要么跪着开。因无法满足她的要求，竟忿而不坐小车。

秘书对首长各种习惯应持的态度

秘书了解首长的生活习惯，是为了顺应首长的需要，以达到与首长融洽地相处共事之目的，并达到首长的最佳工作状态。这不是拍马屁。对首长的吃、喝、送、拿等生活习惯，要辩证地分析，它们具有多重性：有政治交易；有友谊交往；有情感补偿；还有利益均衡。概括起来可以说是权钱交换；人情世故；礼尚往来；感恩戴德。不能一概视为腐败。请客送礼在我国是有久远历史的习俗，属人之常情。过春节时，到亲朋好友家拜年，少不了送盒点心。你送我，我送你，转了大圈，又被送回来了。亲家来串门，不加两个好菜就不像话。其实这样的请客送礼也没啥意思，但又不可缺少。老首长来看望，能不吃点好的吗？临走时能不送点东西吗？你有今天，都是人家培养的，这是情感补偿，谈不上腐败。

秘书对待首长的生活习惯可以有四种态度：

第一，对首长正常的生活习惯应追随他。例如他按时睡觉，准时起床工作。秘书就不要学夜猫子，晚上不愿睡，早上不想起。

第二，对首长奇特的生活习惯应适应他。例如他白天迟上班，晚上干工作，秘书也要学会加夜班。

第三，对首长不良的生活习惯应提醒他。例如他的呼吸器官有病，却非要吸烟不可，秘书要设法控制他。

第四，对首长恶劣的生活习惯要节制他。例如他见酒没命，一喝就醉，醉了就胡说、骂人、出洋相。秘书事先就要做好工作，吩咐有关人员别灌首长。喝酒时把握住火候，该替喝的替喝，该夺杯的就夺杯。“首长今晚有会，这杯我喝了。”“首长已经有感觉了，再喝就不好了，这杯酒免了。”

2.2 善知首长的性格特点

每个人都有自己的性格，首长也一样。由于他是领导，其性格特点表现就尤为突出。秘书必须准确掌握首长的独特性格。

首长的性格特点大体可以划分为这样几种类型：

有的首长很急躁，有的首长很稳重；

有的首长很快速，有的首长很缓慢；

有的首长很豪放，有的首长很拘谨；

有的首长很活泼，有的首长很沉静；

有的首长很粗糙，有的首长很细腻。

对首长的性格特点作这样的划分，是便于秘书能准确掌握首长的不同特点，以便顺应首长的需要，进而与首长融洽地相处共事。

下面就秘书如何适应首长的几种主要性格，作些简单介绍。

关于急躁性格

急躁性格的首长，最大特点是落地有声，说干马上动手。要的是一种作风，雷厉风行。许多军事首长多年来养成了这样一种性格。

对此，秘书要特别注意：这种性格的首长往往欠深思熟虑，他的决断常不算数。一者可能没有最后决定权，二者当他冷静下来后又自我否定。特别是一怒之下的处分、处罚，秘书要对有关人员私下做些工作：“尽管首长批评了你，骂了你，但那是在火头上，不要背包袱。我作为秘书，首长的这一点我非常清楚。不信明天早晨再见面时，他还会对你笑。”

关于豪放性格

豪放性格的首长，最大特点是大度开朗，为人忠厚直率，明来明去，

心中从没有什么密可保。刚传达一份省军级的文件，他散步时见了处长们就可能在谈话中漏出去："这个问题你们可要注意了，中央已有文件精神……不过你们知道就行了，不要乱传。……刚才我给你们说什么了？"

"没说什么。"

"那就对了。"

对此，秘书要特别注意，这种性格的首长决策较为随便，什么事都满不在乎。下边的请示、要求很容易在他那儿得到允诺。但他的许诺又往往不算数，特别是酒后的许诺，不能信以为真。"要钱嘛，3万元不算多，可以考虑。"秘书要及时对人解释："首长刚才是酒后谈话，从来是不算数的，请不必当真。酒醒再问他，他就忘了。"

关于拘谨性格

拘谨性格的首长，最大特点是缺乏胆量和魄力，事事小心，处处提防，怕字当头，忧虑重重。不敢承担责任，不敢有所作为，一切从本本出发，以文件精神为准。没有依据，或需要变通执行的事，他们不敢决策，等和靠的思想严重。例如，为适应现代化军队建设的需要，有关部门请示B首长在指挥机关和大单位间更换程控电话交换机。他说："的确有必要，咱们自己也有钱，但还没见上级的具体指示，这事不好办。"

对此，秘书要特别注意，这种性格的首长决策犹豫不定，容易误事。一些急事、大事、特殊情况的事，到了他那里就打梗。秘书要主动参与决策，讲道理，谈情况，促使首长定下决心。同时在可能的情况下，不妨同其他首长通气。

关于粗糙性格

粗糙性格的首长，最大特点是只管粗枝，不管细节。他们大事不糊涂，小事不清楚，有棱角，无纹络。你办对了他装糊涂，你办错了他很清楚。小事能唬他，大事别骗他。他只管原则，不问具体。重视结果，不计过程。一项大的施工任务，他只参与计划，至于如何实施，找副职或有关具体领导去办。

对此，秘书要特别注意，这种性格的首长决策过于粗略，缺乏具体指导。很多工作环节容易出问题，常因小失大，造成不该有的损失。秘书要做好弥补工作，替首长考虑周密，根据他的基本原则拟订出具体的实施计划，将首长忽略的小事全部装在心中。例如首长想定部队大规模行动的决策后，在形成文件时，秘书就要对有关组织领导、安全防事故、保密工作等环节做出详细阐述。

此外，关于快速性格，这类首长最大特点是先干好了再休息。关于缓慢性格，这类首长最大特点是先休息好了再干，等等，不一而足。秘书都应对其性格特点的有关影响，做出相应的反应。

2.3　适应首长的工作方式

由于首长的习惯、特点和经历不同，他们干工作的方式也有区别。首长按照自己的方式干工作，秘书就要想方设法加以适应。

首长的工作方式有如下不同：

有的爱下基层，有的爱蹲机关；

有的爱讲长话，有的爱说短话；

有的爱即兴发言，有的爱书面报告；

有的爱白天工作，有的爱晚上加班；

有的爱开会布置，有的爱个别交代；

有的爱集体讨论，有的爱个人独断。

首长不同的工作方式，是他们长期形成的习惯。他们之所以采取这样的方式，而不用那样的方式，是因为首长认为这种方式能使自己的工作有效益，有影响，自己也有兴趣。佛家有一句话：世上的很多事本无所谓对也无所谓错，对不对是人们自己决定的。这话不无道理。爱蹲机关的对不对？对。领导就是通过机关来指挥部队的。爱下基层对不对？也对。不了解基层怎么做出决策？爱讲长话的对不对？“不讲不行啊，你讲不到他就出事。”对。爱讲短话的对不对？“讲多了就是废话。”也对。爱晚上工作的对不对？“白天受干扰太大，出不了成果。”对。爱白天工作的对不对？“白天瞎混，晚上装蒜。”也对。各有各的道理，无须强求。

秘书对爱下基层的首长，就需要能吃苦。对爱蹲机关的首长，就需要常汇报。对爱讲长话的首长，就需要多写稿。对爱讲短话的首长，就需要多提炼。对爱白天工作的首长，就需要守制度。对爱晚上工作的首长，就需要练夜战。对爱集体讨论的首长，就需要善综合。对爱独断的首长，就需要会通融。

总之，秘书要能使自己完全适合首长的工作方式，与首长融洽地相处共事，出色地发挥参谋助手的作用，为部队建设尽心尽力。

第三章　协助首长决策的艺术

秘书作为一种职业，在一个单位，视其编制大小，有时是一个人，有时是几个人，有时还可能是一个班子甚至几个班子。他们的职责不仅仅是跟首长进进出出，帮首长抄抄写写，替首长收收发发。

在党政军的高级机关，常常有一个或几个智囊团，也类似的秘书班子，专门为首长出谋划策。他们的咨询作用和决策作用，对我们国家各个方面的盛败兴衰，起着举足轻重的作用。

我们在这里讲的秘书协助首长决策，仅仅是从某个单位，某个侧面，或者可以说，仅仅是就某个秘书个体，来把握分析的。

尽管如此，秘书在决策当中的作用也是不能小看的。那么，秘书在协助首长决策中有哪些好的方法可以使用呢？这里提供以下9种：

3.1　随机提醒法

所谓随机提醒法，是指随时随地地抓住机会向首长进谏。

秘书经常在首长的身边，遇到什么问题，有些什么想法，就可以顺便讲出来。这些建议，不一定要对整个工作提出成套方案，也不一定对全局提出完整的看法。往往是从工作中随时发现的局部的、具体的问题入手，提出建设性意见。

随机提醒法的关键是“随机”二字。就是说，不晓得在什么时候、什么问题上，秘书发现了个什么问题，或者首长突然间问起秘书对某个问题的看法来，秘书就要视情况，说出个“子丑寅卯”来。这就要求秘书：

一要注意收集有关信息。

随机提醒并不是秘书仅靠自己聪明的头脑，灵机一动，就能拿出锦囊妙计，而主要靠的是知识与信息的储备；没有丰富的知识与信息储备，样样是外行，事事是门外汉，即使问题碰到了鼻子，也看不到，当然也就找不到解决问题的办法了。

某单位资金困难，部属怨声载道，认为改革大潮如此迅猛，何不开些公司赚上几笔，于是有些生产经营人员想开个“化学研究公司”弄个十万八万，首长也表示同意。×秘书便告诉首长：我们地处繁华闹市，周围工厂、科研单位林立，这个“化学研究公司”准备上马的新产品在市场上已经积压。再说，这又不是我们的优势，我们硬要开工生产，其结果不仅赚不上钱，恐怕连本钱也要赔光。于是首长再次派人到市场调查，结果确实如此。就采纳了这一建议，取消了建“化学研究公司”的设想，避免了一笔很可能出现的经济损失。试想，如果这位建议者不懂得市场信息，不做市场调查，能提出有理有据的合理化建议吗？

二要巧妙掌握时机。

秘书在运用随机提醒法时，要想使自己的设想、建议被首长采纳，就要特别注意时机。比如当工作中的错误和损失已很明显时，你的建议再好，也只能算做“事后诸葛”；当工作中的错误和损失还没有显现出来时，你的建议再好，也只能算做“好操闲心”。所以，秘书应经常密切关注首长关注的热点问题，发现不好的苗头，就能立即提醒首长注意，并协助首长分析潜在的危险。在引起首长重视之后，能立即拿出可靠的改进方案。

三要心中有全局。

有些秘书人员只负责某一方面的工作，所以仅能从某一具体工作环节发现问题，提出建议。这些建议尽管是好的，正确的，但拿到全局来衡量，又显得分量太轻，或具有片面性。对统筹全局的首长来说，你的这些建议仅仅是“杯水车薪”，当然不能采纳。所以，秘书只有了解全面情况，才能在随机提醒中，产生出积极的效果。

3.2　预测导向法

所谓预测导向法，就是通过预测未来的多种结果，提出有远见、有价

值的建议，引导首长向正确的方向定下决心。

秘书的预测性建议，从某种意义上讲，在决策过程中起着一种战略导向作用，它常常是决策的基础和起点。预测如有失误，以此为依据的决策，就会使事业蒙受重大损失。而预测建议的水平越高，决策的科学化水平也越高，也就能给事业带来兴旺发达。这当然是就高层次的参谋机构而言的。

秘书在预测导向活动中，要特别慎重。没有八成把握不要狂言。在预测未来之前，要注意收集各有关方面的信息、资料、数据，尽可能详尽地对历史的、现实的状态和发展趋势进行分析，对未来可能发生的变化做出比较可靠的描述，并针对未来的状况，提出相应的对策。同时，在预测思考中，还要周密地考虑宏观与微观、整体与局部、长期与近期之间的关系，这样的预测才能全面周到，把失误减少到最低限度。

3.3　咨询建议法

所谓咨询建议法，就是对首长即将付诸实施的决策，通过调查研究，以充足的事实，提出可行性和补充性意见。

在咨询过程中，秘书要特别注意这样几点：

一是防止按图索骥。

认为首长想定的课题是经过深思熟虑的，最好不要动摇和否定它。于是到下边胡乱找几个片面的事例加以引证，把首长的决心引入歧途。

二是注重客观全面。

在收集资料、信息时，要到现场考察、了解实际情况及各种反映，及时发现问题，综合分析、研究相关方面的关系和变化，设计各种解决问题的方案和模型，进行各种计算和比较，从中选择最佳方案。

三是写出咨询报告。

秘书要在进行了一段调查研究之后，先提出初步的报告，与首长交换意见，取得首长的支持，并在听取了各方面的意见之后，再写出正式咨询报告，请首长考虑采纳。只要事实可靠，论证有力，首长一般是可以采纳的。

3.4 提供资料法

所谓提供资料法，是将有关历史的现实的，国内的国外的，军内的军外的，以及同行业的资料，提供给首长阅读，使首长从中获得启示。

这种方法是一种无言的声音，聪明的秘书不必一天到晚在首长耳旁乱嗡嗡，让首长心烦。

提供资料法，有主动提供和被动提供，即首长索要某个资料，秘书很快能够满足；首长没有主动索要，但秘书已猜透了首长的心思，能顺势提供。

有有意提供和无意提供，即秘书给首长提供某种资料，是专门为首长的某个决策服务的；秘书为首长提供某些资料，是仅供首长参阅的，为以后的某个决策备用的。

有顺向提供和逆向提供，即有些资料是首长乐意看的；有些资料是首长不乐意看，但非看不可的。

3.5 比较选优法

所谓比较选优法，是指在首长决策时能提出多种方案，供首长从中选择最佳的那种。

决策中的最佳方案并不是显而易见、一眼看穿的，它往往掩盖在纷纭杂乱的事物之中。这就需要通过比较加以鉴别，从鉴别中找到最佳者。

比较的方法很多，有纵向比较法，横向比较法，纵横交错比较法，局部环节比较法，等等。

在应用比较选优法时秘书要注意：

一是头绪要清晰。

即是说，秘书不仅仅是被动地把多种方案的一大堆资料或几包卷宗甩在首长的办公桌上，让首长埋头阅读。应该是秘书在杂乱的资料中，先理出几个清晰的头绪，供首长参考。这样做的目的，主要是可以减

少首长的精神负荷和思维负荷，让首长集中精力，进行决策方案的选择和对重大问题的思考。这就是现代管理学上所提倡的“议决分离”。也就是先让秘书、参谋人员广泛收集材料，充分论证，制订出可行性方案，再交首长思考、选择，做出决断。

二是分析要透彻。

秘书要尽可能对所有参与比较的事物进行透彻的分析，不仅要分析参与比较的各相关的整体状况，还要分析各方的内部结构；不仅要分析各个环节的有利因素和不利条件，还要从整体分析他们的利弊得失，从而在比较中，得出较为可靠的结论。

三是比较要全面。

在进行比较中，要把参与比较的诸事物从起因、经过到结局进行全面的比，客观的比。比较时，秘书人员要特别防止掺杂个人感情因素。比如在参与比较的单位中，有些是你的老单位，你就说好；有些是你的老首长，你就说好；有些单位给了你什么好处，你就说好。这就很难完整客观了，比较也失去其意义了。

3.6　漫谈聊天法

所谓漫谈聊天法，是指不分时间、地点，无固定程序、无明确目的的随便交谈，交流某种思想感情，谈出个人的见解。这是秘书提出建议、辅佐首长决策最经常的方法。

由于无拘无束，所以讲者敢讲，听者随和；讲者情真，听者意切；推心置腹，互不戒备，在轻松愉快中交流了思想。在漫谈聊天中秘书要注意：

一是在无边际中有目的。

即是说，表面上是与首长聊天，但实际上（当然也不是所有的时候）是在向首长做进谏工作。某部曾多次被上级评为严格执行条令条例先进单位，个别领导就有了骄傲自满情绪，放松了抓这方面的工作，以至于出现了一些事故苗头。一天，首长和秘书饭后边散步边聊天，秘书就在散步中把首长引入了一些哨兵执勤点，看到了个别哨兵违犯纪律的行为。首长发现问题后，秘书又由此及彼地“闲吹”，终于使这个问题得到解决。

二是闲聊之中须谨慎。

秘书要永远记住，尽管是聊天，但不可抹去上下级关系的界限。聊起来要有分寸，不可无限度、无组织纪律地乱说。一次一位首长和秘书在办公室闲聊，讲起了如何用人的问题。

秘书突然想到刘××是个多年老标兵，可是标兵归标兵，就是不用他。秘书就想借与首长聊天的机会为他鸣不平。于是对首长说："刘××是老标兵，可在这个岗位上干了7年，有机会该动一动了。"首长说："这个人名利观念比较强，要压一压他。"秘书说："名利观念嘛，谁也有。像你们这样大的首长了，不是也有吗？"听到这句话，这位首长突然变了脸色："你怎么这样跟我说话？"首长来了这么一句，秘书听后半天回不过神儿来。

3.7　补充完善法

所谓补充完善法，是指对已经确定的方案，但有局部缺陷，或对正在执行中的方案，因多种因素的变化产生了某些缺陷，而进行的修订和调整。

任何一级领导，哪怕是最高明的领导，他所下定的决心，他所想定的方案，都不可能是至善至美的。这就有个修订、补充、完善的问题。

补充完善法可适用于初定方案、正式执行中的方案、已经使用过的原有方案等等。秘书在运用补充完善法时要特别注意：

一是要慎出异言。

当首长对自己的决心和确定的方案向秘书征求意见时，首长一般是很得意的，很有把握的。秘书首先要确认该方案的合理性和可行性，在总体肯定这个方案的基础上，指出不足和需要修改的部分。特别是那些首长信得过的秘书，不要自恃聪明，只要首长一征求你的意见，你略加思索或者不假思索就说上一套，引起了首长的决心动摇，思路混乱，最终把一个基本合理的方案改得非驴非马。所以秘书人员为了防止帮倒忙，当首长征求意见时，先要正确地分析理解原方案，才能起到补充和完善的作用。

二是要察言观色。

就是说，在对首长的某个决心和方案提出建议时，边说边观察首长的

眼神脸色。他高兴了你就多说点，他不高兴你就少说点。这不是投其所好，也不是有错不纠。这是由秘书的身份决定的。秘书仅仅是首长的助手和参谋，不到万不得已，不能强行进谏。

三是要抓住重点。

首长的有些决心和已定的方案，在秘书看来，可能毛病很多，甚至需要推倒重来。但首长仅仅是让你补充修改，而不是让你另起炉灶。这就要求秘书在建议过程中，不必面面俱到地啰嗦许多条加以说明，而是经过由此及彼、由表及里的分析，将决心和方案中存在的主要问题准确利索地点出来，其分量之重，也到了足以补充完善的地步了。

3.8 先同后异法

所谓先同后异法，是指在提出建议之前，最好不要讲与首长认识上的分歧，而着重谈一致的问题，然后再提出不同意见。

有经验的秘书，把这种先同后异法当作一种“制胜术”来说服首长。其具体方法是：先顺着首长的思路有板有眼地往下说，用心理惯性规律，促进首长的认同，获得首长的好感。这样首长的思路就会沿着肯定方向惯性发展，当这种肯定意识强化起来时，再由小到大，由易到难提出你的不同建议，首长在肯定你的大前提下也就会肯定你的那些不同意见。这种简单技巧，在现实生活中是经常运用的，也是很有效的。如果一开始就与首长求异，形成对立，效果当然不会好。使用这一方法时秘书要注意：

一是夸得适度。

即赞美和肯定之词要适当。不可满口称赞“高瞻远瞩”，“独树一帜”，“英明远见”，让人一听名为肯定，实为谄媚。正确的做法是用不可辩驳的事实加以肯定，让人一听，你的赞美之词是实事求是的，是发自内心的。

二是因人而异。

有些首长性情直爽，他虽然也喜欢人的赞美，但他很讨厌秘书的夸奖，觉得让秘书夸奖有失自己的身份，是不值得的。对这种首长的决心和想法，一旦征求意见，秘书就应在婉转中直说，在商讨中劝告。常用的开头语是：“这个问题我是这么看的”；“对这件事我有以下一些想法”；“这事要让我讲，应该这样办，看行不行”。

3.9　引以为鉴法

引以为鉴法，是指在已经发生了问题，造成了不良后果，或者发生了重大事故之后，帮助首长找出原因、教训，作为以后工作的鉴戒而提出的。

在现实生活中，正确进行决策是困难的，执行决策过程中的失误也是时常发生的。而对失误，特别是面对重大失误，首长是相当痛心的。上级的反复追查，甚至给予某些人惩处；同级的互相埋怨，甚至冷嘲热讽；下级的怨声载道，甚至谩骂某个领导无能。这些很可能使那些具有创造精神的首长在今后的工作中变得畏首畏尾，失去责任心和进取心，甚至从此一蹶不振，再也提不起劲来，宁肯使工作“软”损失，也再不去“硬”争创。他们会觉得这个社会真是“干的不如站的，站的不如看的”。对首长的失误，秘书不能站在一旁观望，而要积极为首长出谋划策，除想方设法尽快减少和挽回损失外，就要帮助首长用“引以为鉴”法总结经验教训，再创工作的新局面。

一是明确危害。

秘书在事故或挫折面前，要帮助首长明确其危害性，并对已造成的损失进行准确的统计和评价，还要对可能给未来造成的影响，进行必要的评估，使首长从思想上认识：上级的处理是合情合理的，群众的意见也是可以理解的。

二是找准原因。

秘书要协助首长从事故或挫折发生、发展、结果的全过程中进行周密调查，提出避免类似事故再次发生的办法，并在预防方案中寻求向积极方向转化的突破口。

三是吹风鼓劲。

经常给首长讲一讲宽心话，让首长逐步从“危难”中解脱出来，觉得失误或挫折是正常的。谁在这个岗位上，谁在这个背景下，谁在这个事件中，都有可能发生失误，这次让自己碰上了，也算给别人铺出条路。从而使首长以良好的心理状态，面对现实，着眼未来，把本职工作做得更好。

四是帮助首长提高声誉。

一般说来，当首长某些“宏伟”的决心下定以后，总会提高自己的声誉的。一旦“宏伟”的决定落空，群众不满的呼声就会相应而起。有时首长的某些不切实际的许愿，也使一部分人高兴起来。一旦这些许愿落空，群众的抱怨情绪也会紧随而来。这些，都需要领导者引以为鉴。问题是，有些决策按正常运转明明是可以实现的，但由于形势所迫，出现了不可逆转的局面，这与决策人的个人品质、能力是相关无几的。这时候，秘书就应该利用多种机会，向群众加以解释，使群众了解内情，从而体谅首长的困难，提高群众对首长的信任度，齐心协力再创新局面。

从以上九点论述中，我们可以悟出这样一个道理：

聪明的首长，不在于他自己能想出多少好点子，而在于他能采纳多少部下提出的好点子。

聪明的秘书，不在于他能被首长采纳多少好点子，而在于他能给首长提出多少好点子。

第四章　领会首长意图的艺术

意图即首长决策的基本思想，包括主要的观点、意见、办法和各项要求。所谓领会意图，简言之，就是摸清首长某一决策的基本思想和要求。

我们知道，秘书工作一个很重要的特点，就是“遵旨行事”，是接受了首长的指示以后，才去开展各项主要工作。是“要我办”而不是“我要办”。秘书工作的这种“受命性”特点，要求我们必须认真地掌握和理解首长的思想，准确地领会好首长的意图。

因此，领会意图实际上是秘书工作的开始。领会意图的过程，实际上就是秘书人员将首长的某个意志、设想和构思，经过理解和消化，变为自己的思想，最后转化为具体行动。

4.1　领会意图的实质

领会意图在秘书工作中占有什么重要地位呢？秘书人员应怎样对待首长的意图呢？

领会意图是秘书人员的基本职业道德

职业道德是具有职业特征的道德准则和规范。秘书人员职业道德的基石，就是对上负责和对下负责、对领导负责和对人民负责的高度一致性。对上负责，对领导负责的具体体现，就是秘书人员能够准确地领会和贯彻首长的意图。

秘书工作的本质意义，就是服从领导的决策，忠实既定意图，并将其转化为具体有效的行动。因此，秘书人员应尊重领导的意见、认真领会基本观点，不草率，不走样，准确把握、严格遵循其思路脉络，合理安排，精确筹划，切实实现首长意图。绝不允许脱离前提，颠倒位置；决不能自以为政治水平高，掌握情况细，阅读材料多，文字能力强，与首长比攀高低，暗存“略胜一筹”的优越感；决不能阳奉阴违，甚至自作主张，另搞一套，完全丢开首长意图，将个人不成熟的看法强加给首长。

当然，秘书人员对首长意图的服从，不是盲从、屈从。当首长的交代含糊不清、词不达意时，应在忠实其意的前提下，适当融会、提炼、加工、完善；当首长的交代笼统、粗疏、误漏时，要适当补充和修正，使之具体、严密、正确。而不应依葫芦画瓢，将错就错。倘若发现个别首长为邀功诿过，在交代中歪曲事实，无中生有，捏造成绩，掩盖错误，势将严重损害机关威信和人民群众利益时，秘书人员要出以公心，提醒、劝诫，大胆“进谏”，仗义执言。不应事不关己，明哲保身，缄口不言；更不可曲意逢迎，拿原则做交易去博取首长欢心。

领会意图是秘书发挥参谋助手作用的方式之一

秘书人员进行的工作，实际上是在领导决策中发挥参谋助手作用。工作越重要，这种作用也就越重大。

在机关实际管理活动中，秘书工作情况，大体有如下几种：

1.无交代程序和具体意图，可由秘书人员视实际情况开展工作。这类工作一般只涉及机关日常具体事务，较为简单，它们多由工作人员按照机关领导平时的管理思想，遵循一般管理程序，根据实际情况随时自行处理。

2.有交代程序和办事意图，需要秘书人员忠于领导意图。这类工作一

般涉及机关重要事务，较为复杂。

3.有交代程序但无具体意图，由秘书人员先根据首长的粗略交代拟出方案，再交机关领导集团或领导人议定或审定。这类工作都较为重要，只是领导集团或领导人对具体意图尚无成熟思考，要先由秘书人员代替自己设想具体意图并提供初步方案再来审议或审定。

在上述三个工作方式中，秘书人员要运用自身的政治、思想、政策等方面的基本素养，调动自己掌握的多种知识和有关的情况综合进行严密的逻辑思考。要针对意图，或拾遗补缺，对首长意图的某些欠周密、欠恰当的地方，给予弥补、修正、完善；或作进一步的分析、综合、调整、取舍，而后，再通过自己的行动将首长意图体现得更加系统、周密、准确。

领会好意图，可以提高秘书工作的质量

这是由首长的特点决定的。作为首长虽然他们彼此气质性格不同，处理问题的方式也不同，但是他们也有共同之处。

第一，首长对某个问题反复酝酿，思考成熟以后，才会向下属或秘书人员交代意图，如果对这个问题他还没有考虑周全，是不会让你去办理的。

第二，首长参加工作的时间较长，经历的风雨也多，对下情的了解一般也比较全面。他们能够做到胸有大略，统揽全局，高屋建瓴。因此，他们对某项工作的指导思想一般把握得比较好，对工作中应注意些什么问题，也考虑得比较周全。

第三，首长的想法和打算，常常是汇集了他们领导层内部的各方面意见，有时是党委或领导集体的意见。由此，他对工作的要求，是很具有权威性的。

以上这几点决定了，如果秘书在行动前充分领会了首长的意图，并在行动中始终遵循这一意图，那么其结果，实际上就是凝聚了领导人的经验，集中了大家的智慧，质量自然是比较高的。

领会好意图，可以减少秘书工作的无效劳动

常常有这样的现象：秘书人员辛辛苦苦干完了一件工作，却在领导那里被否定了，甚至数次返工，仍然通不过。在这里，秘书人员就是做了无效的劳动，走了弯路，闹个白辛苦。

怎样减少这种无效劳动呢？很重要的一个方面就是准确领会首长的意图。领会好了首长的意图，工作就可以少走弯路，少吃苦头，减少无效劳动。相反，如果不去领会首长意图，随任自己去发挥，工作的结果就很可能同首长的意见相去甚远，返工的次数也多，甚至劳而无功。

有很多秘书的工作能力不能说不强，对自己要求也不能说不严格，工作态度也不能说不端正，可他们工作的结果却常常在首长那里通不过。与此相应的另一种情况是，有些人工作能力并不是很强，但每次工作都能过关，主要也在于如何领会首长意图的问题上。

秘书只有把自己的工作能力同首长的意图结合起来，才能办出令首长满意的事情来。

4.2　首长交代意图的方式

首长意图的产生

从来源看，首长可能受某一动因激发而产生意图。它既可以是首长长期工作经验的结晶，也可以是平时调查研究的积累；既可以是上级政策精神和本单位具体情况相融会的认识，也可以是整个领导层的集体研究决定。还可能是受某一事物的启示而突然爆发的思想火花。

从完善程度看，首长最初的意图，有的比较成熟、系统、全面；有的则不太明确，比较简单，是有待加工的“思想毛坯”。也有的首长虽然站得高、角度新，把握住了关键和实质，具有启发性、洞察性、广延性，但还未定型，需要进一步磨砺、优化，使其臻于完善。

首长意图的交代

首长产生了意图后，就需要向秘书人员交代。交代是办理的出发点，也是秘书开展工作的前奏。凡是由专、兼职秘书人员经办以首长名义安排的重要工作，都应经过交代。如不完善这一手续，秘书难以明白首长的意图和各方面的具体要求，必定会闭门造车，苦思冥想，虽勉

力工作，但与首长意见相悖，势必数次反复，耗时费力。或不结合本地区、本单位工作实践，流为应景之作。甚至违背实际需要，妨碍工作活动的开展。

由于首长的气质、性格、能力和领导方法不同，交代意图的方式也是不同的。这就要求秘书人员具有领会不同类型首长意图的本领，从笔者多年在机关工作的经验看，首长交代意图，大致有如下几种方式。

1.从交代程度上看。

有的首长是简洁式的，即只用几句话就干脆利索地把他的想法说了出来，其内在涵义，由秘书去详细体味，甚至有时只是说：××时候有个会，希望你写份材料。××时候有个纪念活动，希望你写篇讲话稿。至于要写什么内容他只字不提。有的首长是详细式的，即把应该写些什么，应该怎样写，甚至每一层应该表达哪些内容，都交代得一清二楚。

2.从交代内容上看。

有的首长是观点式的，即只提示几个要点，至于观点里面的具体内容则由秘书人员去单独思考。有的首长是素材式的，即只给许多他了解的详细材料，至于这些材料说明了什么问题，应该概括出怎样的观点，则由秘书人员去总结，去归纳，首长还没有现成的。

3.从交代手段上看。

有的首长是直接式的，即喜欢把办事人召来，面对面地亲自交代，直到办事人弄懂记清为止。这种首长认为，应该一竿子插到底，自己的意图应该直接地、清晰地、面对面地传达到办事人那里。有的首长则采用间接方法。喜欢把意图交代给他的直接的部下，然后让这些部下再一级一级地往下交代，经过几次转手传到办事人那里。采用这种方式的首长认为，应该调动各方面的积极性，应使自己的直接部下也了解自己的意图，这样才不至于在领导关系上闹出误会。

4.从交代质量上看。

有的首长是高水平的，即交代意图时，语言凝练，方法明确，要求具体，只要秘书根据首长的交代去认真落实就可以了。有的则是低水平的交代，即首长的想法可能很好，但在交代时，却是头绪不清的，说理性不强的。有时秘书听了半天，连意思都听不明白，主旨都弄不清楚。

5.从交代频率上看。

有的首长是一次性交代，即只用一次交谈，就将自己的意图表述完毕，铁板钉钉，只此一次，再不更改。有的首长则是多次性的交代，即通过和秘书多次交谈，有时反复强调，有时推倒重来，有时弃之又用，从而使自己的意图不断清晰，不断深化，不断集中。特别是对一些较为复杂的工作仅一次是不可能交代清楚的。

4.3　领会意图的要诀

上面，我们谈了首长交代意图的方式，这仅是一个方面。在实际工作中，更重要的是另一个方面——如何领会意图。

领会意图的过程

首长交代的意图，仅是秘书办事的底蕴，并不完全同于主旨。须经秘书人员进一步领会、深化，并完善这种意图。

1.领会。

领会要清楚。首长工作忙，头绪多，注意力经常转移。秘书在领受任务时须依循领导同志的思路，详细聆听并摘记要点。对不明确的问题当场请示，对词不达意的话要仔细询问清楚，吃透原意，力求把握其精神实质和各方面的细节。相反，如果一味点头，首长误认为秘书已完全领悟，交代时就会略掉一些具体细节，秘书日后再去请示时，则可能时过境迁而不得要领。

领会要全面。弄清目的、完成时限，据此确定步骤、方法、要求以及行动方案，便于在时间许可的限度内统筹规划。如果“以其昏昏，使人昭昭”，其结果必然是劳而无功甚至造成不良后果。

领会要深刻。可根据当前的基本倾向和首长的工作日程，分析、感知首长产生意图的背景和过程。必要时，可进行跟踪性补充调查，以掌握首长的思想脉络，更深刻地体会意图，以免隔靴抓痒，似是而非。

2.融会。

工作主旨由多种要素构成，内涵十分丰富。在不违背首长初衷的前提下，秘书要反复、横向扩散思维，举一反三，把工作实际、专业知识、政策规定、群众要求，融会、充实进首长意图之中。例如，

《××党委工作指导纲要》的中心是“改革、务实、创新、争先”。秘书的拟议，不仅把领导层集体讨论的思想观点、工作重心、目标、措施都围绕这个中心展开，而且还与上级指示，本地情况等相结合，把这一中心思想延伸到首长没有考虑或没有更细致、更具体考虑到的观点、工作、情况中去，使整个工作的指导思想基础更坚实，依据更充分，理由更具体，措施更周严。

3.发挥。

秘书必须依循首长意图办事，这是一条基本原则。但是，从首长的最初意图产生到最后的定型之前，秘书人员可以调动自己的学、识、才、能，去努力发掘，使之深化；举一反三，使之全面，进而引伸到首长最初意图所未能照顾到的方面。

秘书在筹划中，当发现首长交代的最初意图存在偏颇、疏漏、失误、矛盾时，要敢于据理直言，不应听之任之。为完善主旨，广征博采，首长也往往与秘书或其他有关人员一起讨论，鼓励他们畅所欲言，不带框框，从不同角度发现问题，提出设想，乃至否定最初意图。当然，秘书人员对首长最初意图的发挥和修正，需经首长首肯才能确立。

通过领会、融汇和发挥，使首长意图深化、完善、定型。一旦首长决心已下，主旨已定，就不应再有异议，而需愉快、忠实地围绕最终确定的意图行事。

领会意图的方式

秘书要想准确把握首长意图，应当采取哪些具体的方式呢？

1.善于把握首长工作的热点，跟踪追击。

首长的工作热点是首长在一定时期内工作意图最为集中的表现。抓住这一点。就等于抓住了首长意图的核心，就能与首长工作同步，目标同向。但是，首长意图是围绕党在每个时期的中心工作形成的，具有阶段性和连续性。为此还必须对首长的思想，系统掌握，重点跟踪。

2.善于把握首长的思维方式，协同动作。

每一个首长都有他的思维特点和思维方法。秘书要当好首长的参谋，必须善于了解、把握并力求做到：当首长对某项工作、某件事情有了

某种思维萌动和思维导向时，我们要能有所共思；当首长对某项工作、某件事有所酝酿时，我们要能不谋而合；当首长做出某项决策，部署某项工作时，我们要能心领神会；当首长追踪某项目标，期待某种效果时，我们要能举一反三，不仅知其然，而且知其所以然；当首长需要某种材料和信息时，我们要能想在前，做在前，搞好超前服务。

3.善于把握首长思想的闪光点，加以深化。

一般说来，首长所提出的意见，大都是比较完备和深刻的，但对某项新的工作或临时处理某个问题的时候，常常是有感而发，提出的意见往往是零散的，片断的。对首长这些零散的、片断的意见，秘书要认真加以领会，不要害怕这些意见束缚了自己的思路，更不能轻视和拒绝。要知道，在零散之中有一些是有见地的观点。首长在即兴讲话时也有新意。我们要当好首长的参谋，就必须善于抓住首长思想的闪光点，通过与首长切磋和深入调查，努力加以开掘和深化，以进一步完善首长的决策，指导面上工作。

4.善于多角度捕捉首长意图，综合归纳。

在这方面，一是要善于抓点，即紧紧抓住首长意图的要点与核心，把首长所讲的观点同上头精神和下头实际串起来进行比较。既与上头精神一致，又与本单位实际相吻合，做到有理有据。二是要善于扩大面，以主要领导思想为主线，多方面吸收其他领导的意见，集思广益，形成整体决策。例如在起草领导讲话稿时，我们不仅要和具体的讲话人详细进行切磋，让讲话人把提纲定下来，而且还要多方面吸取其他领导人的意见，在此基础上进行综合分析，科学剪接，使各方面正确的意见都能融会进去，这样返工率就比较小。

5.善于把握首长的个性特点，因人而异。

我们所接触过的首长，不同的个性，就有不同的领导风格和工作方式。比如，有的首长古典文学底子较厚，做报告喜欢引经据典，为这样的首长起草讲话稿，就要适当地引用一些典故，以达到借古喻今明理之目的，再比如，从基层调上来的首长，对下面的情况比较熟悉，为这样的首长起草讲话稿，就要多举一些他熟悉的例子。相反，我们不能给文化水平较低的首长，专门写一些生僻难认的字，让他读起来一头的汗。

领会意图的变通

在领会首长意图中，不论采取何种方式，有两个问题需特别注意。

1.秘书人员应养成一个良好的习惯，即应当集中精力倾听，随手奋笔疾记，即使是首长的即兴发言，也应详细地记录下来，以备后用。在认真记录的同时，还要积极思考，对没有领会的问题大胆询问，不必拘谨小心。某部有个作战参谋任职不久，接受了参谋长交代的一份军用公文的写作任务，由于他当时没有迅速记下要点，对疑惑处也不好意思再问，怕影响了领导的工作，写作时只得凭想象，结果在部队演习时，因撰写的公文不合要求而返工，延误了演习时间。实际工作表明，凡是在接受任务时问清了首长意图的同志，工作进展顺利，领导人多为满意；凡是不弄清意图就动手干的同志，很可能返工，不仅影响了工作甚至还耽误大事。有经验的秘书，往往是一边接受任务，一边积极思考。思考的范围是：对贯彻意图中可能出现的多种情况，及时提出来，让首长能给予明确的答复；对首长意图中可能出现的偏差，趁首长还没有考虑成熟，该纠正的纠正，该否定的否定；对首长意图中有所涉及但还不够完善的地方，不够深刻的问题，通过讨论式研究，使之在行动前就能完善深刻起来。这里秘书人员要注意：认真思考必须紧紧围绕首长意图的主旨；大胆提问必须用谦虚探讨的口气，谨防产生和首长的意图有对立之嫌。这种才能，不仅靠秘书聪慧的头脑，敏捷的思维，而且须有对下层实际情况的谙熟和体察，以及丰富的实际工作能力。由此可见，倘想做好秘书工作，一如陆游一诗所咏：“汝要欲学诗，功夫在诗外。”

2.在领会意图的过程中，如果首长的想法是正确的，打算也是合理的，那么我们照着做就行了；但是当首长的意图有粗疏、误漏甚至是错误时，我们应当怎么办呢？遇有这种情况，秘书人员当然不能自以为是，更不能反“仆”为“主”，而是要通过一些巧妙的方式，把自己的正确想法，转为首长的意图。这些方法大致有：宣传政策法，提供下情法，介绍经验法，弥补漏洞法等。常用的语句是：“这个问题是很好，不过我还有这样一点想法”；“这个问题挺全面了，我再补充几点看行不行”；“这个问题，是否可以改换个提法”等等。

善于领会意图，是一个很复杂的心理过程。它是正确处理首长和秘书人员关系的很重要的方面。它要求秘书人员不仅要具有聪慧的头脑，敏捷的思维，应变的能力，而且更需要有正确领会党的方针政策的觉悟，以及对下边实际情况的真实了解。这样，在领会意图过程中不仅能提出很好的建议，而且能出色地实现首长意图。

第五章　维护首长尊严的艺术

尊严，这个词很神圣，又很寻常。

尊严就是尊贵和庄严的意思。它的外在表现，是一个人可尊贵的身份和显赫的地位；它的内在要求，是一个人应有的自尊心和基本的人格。尊严是实现自我价值进而也是实现社会价值的自然要求。尊严又是维护个人权益进而也是维护他人权益的重要内容。因此，尊严应该是神圣不可侵犯的。

一个人是否具备了应有的尊严，并不取决于他的主观愿望，而是由下列诸条件所决定的：第一，他的社会地位的尊卑；第二，他拥有物质财富的多少；第三，他对社会贡献的大小；第四，他在公众中威信的高低。当然，对尊严的取向，不同的人们有不同的标准。在一些人看来他很有尊严，而在另一些人看来，他却毫无尊严。但无论如何，一个人只要切实具备了上述条件之一，他也就具有了相应的尊严。

尊严对人生和社会有着重要意义。一个人的尊严受到损害，就是对这个人的人格的污辱和价值的贬损。因此，在现实生活中，纪律的力量常常表现为对某些人从尊严上加以制裁，如行政处分、党内处分、降职降级，等等。受到了纪律的制裁，他也就失去相应的尊严，也就被人看不起。如果忍受不了，他就可能失去生活的勇气或者丧失理智，变得残忍，无目标地进行报复。另一方面纪律又常常表现为对某些人从尊严上加以鼓励。立功、受奖、授予荣誉称号等等。获得了荣誉，他也就获得了相应的尊严，被人们所尊重。具有尊严的人在生活中会变得更加伟大和高尚起来。

尊严虽然具有客观性，但必定渗透着巨大的人为力量，并且显示出诸多奇妙的特色。例如，有的人表面很有尊严，但内心却相当空虚；有的人当面受人尊敬，背后却让人看不起；有的人的尊严是实践中自然形成的，有的人是职务所赋予的。

军队中首长的尊严格外重要。因为他要指挥千军万马，要打仗，要令行禁止。无论谁当了长官，都必须具有一定的尊严，而且不可侵犯，官越大，越神圣。对此，《内务条令》、《纪律条令》有相当一部分内容是为了维护首长的尊严而制订的。最简单的例子，条令上规定，任何军人，见到上级领导，都必须敬礼。这就是维护首长尊严的具体体现。同时，我们也会发现，一个人一旦担任了一定的首长职务，他对自己的尊严也就特别珍视和爱护。如果受到损害，是不能容忍的。

作为秘书，每天工作在首长身边，在维护首长尊严问题上有着特别的

意义和要求。除了那些普遍遵循的原则外，还应注意下边这样一些细小问题。

5.1　不在象征首长职务身份的小事上疏忽大意

有些小事情，看起来无足轻重，实际上也没有意义，但是人们习惯透过这些小事来判断一个首长的职务、身份和地位，确认他在这个领导团体中所具有的尊严程度。虽然很多时候这些小事情只是一种形式，本身没有效用，但如果秘书不能妥善处理，首长嘴上不说，心里却在嘀咕。例如，召开大会，主席台上就座的问题，谁上谁不上，谁居中，谁在左谁在右，就很有讲究。无论有无必要，每次大会相应职级的领导都在主席台上就座，尽管他一言未发，坐在台上在众目睽睽之下也不自在，但如果漏了某一个该台上就座的领导，或者坐在了本应在他下首的人的下首，他就会感到自己的尊严受到了损害，有关工作人员就可能有麻烦。

再如，主席台摆放麦克风，也别小看。两个副职，只给一个座前放了麦克风，另一个本来不讲话，但心里不舒服，也一定要说几句，让秘书人员再取一个麦克风来。

再如，照相、摄像，镜头对准谁，多长时间，要把握好分寸。只有正职镜头，没有副职镜头，不合适；副职作报告，镜头过多，正职作陪衬，镜头太少，也不行；两个副职，一个镜头多，一个镜头少，更不行。

再如，几个首长的讲话稿，是否都上报下发？是全文发表还是摘要刊登？是制成文件还是出期简报？这也要处理得当。司令员的讲话全文下发，政委的讲话摘要下发，能行吗？

再如，首长小车出发的顺序也不能随意安排，高级首长在前，低级首长在后；军事首长在前，政治首长在后。安排错了，也有问题。某部队军事演习，首长车队出发时，E首长的车没打着火，W参谋便让E首长的下属a领导的车先行一步。本来E首长资历较轻，a领导很是不服，已有隔阂；这回E首长的车跟在其后吃了一路灰，心中非常恼火。到了目的地，E首长让司机去休息，却命令参谋去洗车，W参谋还蒙在鼓里，不知首长想让他掌握何种参谋业务。

对诸如此类的小事，秘书人员都应考虑周到，处理得当，以免无意中损害首长的尊严。应该指出，首长也是普通人，具有常人的性格，但

他身居高位，又有与常人不同的性格。有的首长统帅千军万马，很自信，而失败时又可能很自卑；有的首长肩负重担，意志坚强，但有了缺点又可能经不起批评，显得很脆弱；有的首长在位时，是众人之首，以身作则，身先士卒，一旦卸任，个人主义又显得特别严重。个别领导干部的心理和行为常常使人无法理解：昨天上午还那么威武，下午宣布了离退休的命令，今天早晨怎么连衣服都宽大了？有一位将军，气魄极大，从来都是背着手讲话，而免职后，大半年不好意思出门。职务提高了，觉悟不一定随着提高，对此，秘书人员是应该理解的。这也是在一些小事上避免损害首长尊严的原因之一。

5.2　不轻易呼叫首长的姓氏或姓名

姓名，不过是一种符号，是为了便于人们的交往而产生的。它本身并无贵贱高低之分，但它却可以随着人的显赫而显赫，随着人的卑贱而卑贱。提起岳飞，人们便对民族英雄油然起敬；提起秦桧，人们便对乱贼奸佞恨之入骨。首长小时候的乳名可能并不高雅，什么“铁蛋”、“栓柱”都可能有，但随着首长的地位的显赫和权力的增大，名字也会变得尊贵。一般情况下，一般的人直呼首长的姓名，就可能冒犯首长的尊严。党内称同志，党外称职务，这是我军的惯例。作为秘书，是首长的部属和服务人员，应尽力避免直呼首长的姓名，这也应成为秘书的惯例。

一个干事刚调机关工作，一天向首长请示事宜，敬过礼说：“傅司令员。”话没说完，司令员翻了他一眼：“你知道我姓傅？”

“知道。”

“知道还这么叫？”

“那，怎么叫？”

“回去问你们处长。”

干事赶忙去找处长，处长说：“你直呼‘司令员’就行了，不要加傅，加了‘傅’就不好叫了。”

“为什么？”

“真是个瓜子，司令员的姓是你叫的吗？咱们这个单位就一个司令员，不叫他的姓能错了吗？再说，司令员姓‘傅’，大家在他的职务前

面加上个姓，司令员永远当不成‘正’的了。”

“那三个副军长在一起，我找其中一个，怎么称呼啊？”

“作为秘书，你可以目视要找的副军长。当与首长对视后，再称呼‘副军长’，他就知道你在叫他。懂了吗？”

“懂了。”

特别是有的首长的姓本身有点不雅，叫出来使人可以产生歧义，自然有损尊严。比如姓苟，你叫他苟师长，人家听了以为是“狗师长”，当然不妥。还有的首长姓刁，尽管他是参谋长，但加上姓，就成了“刁参谋长”了。他当了几十年首长，但始终都是“刁”的。他很忌讳，你就不要这么叫。

首长都有明确的职务，作为部属，正常情况下，不称职务而叫首长姓名，确有失尊重，有损尊严，秘书人员要特别注意。

5.3　不随便用手指点或拍打首长

先举一个例子：某学院一位教授，正师职大校。他当通信员时，一次招呼指导员，在指导员肩上轻轻拍了一下，指导员火了：“你干什么？我的肩是你拍的吗？”指导员的发火，使他清醒了大半辈子：首长无论大小，作为下级是不能随便拍打的。从此他再也没有拍过任何一位比他职务高的人。但他不大明白，为什么轻轻拍了指导员一下，他就发火。之后，他在部队也当了领导，由于他的部下从来也没有拍打过他，所以他也不太明白被下级拍打后的感觉。后来他调院校工作，官升正师，衔晋大校，堂堂的教授。曾有一次他站在院门口，突然肩上重重地被人拍了一下，回头一看是食堂的炊事班长，心里很不高兴，但脸上还是强作笑容。因为要在食堂吃饭，得罪了炊事班长不好办。他很有感触地说，我自己的心态表明，当了官被下级拍打心里肯定不舒服。

指点或拍打，是人们之间沟通联系的一种方式。离开一定距离，用手指点、招呼；近在身边，用手拍打肩膀、胳膊。一般同事或相互熟悉的人之间，属正常行为，都可接受。但用来指点、拍打首长则属于不尊重的行为了。可以这样说，下级人员无论是指点还是拍打首长，都很可能使首长的尊严受到侵犯。

因此秘书要注意做到：第一，呼唤首长时，不能用手指点。比如，政

委正在开会，秘书推开门唤一声“政委”，然后一勾手：“你过来一下。”这就是一种不尊重政委的动作，政委就会不高兴。第二，与首长交谈时，不能拍打首长。比如，说到高兴处，秘书连连拍打首长的肩膀：“首长，您说得太对了。”首长可能马上变了脸。第三，向首长请示工作时，不必用手指指划划。比如，向首长请示某项工作，讲到自己的决心时，指手画脚地说：“首长，我的决心大得很！”首长当然不高兴。

5.4　不当众纠正首长的缺点和毛病

秘书是首长的下属，是为首长服务的，没有权力对首长的缺点毛病进行批评指责，或不分时间、场合、地点当众给予纠正。秘书对首长的缺点当然不能采取完全不负责任的态度，特别是秘书参与首长的某些决策时，发现首长有误应予纠正，但那是有条件的。

根据一般经验，秘书对首长在公开场合出现的缺点毛病，应采取以下态度：

第一，不当众理睬。

视而不见，装不知道，顺其自然，让首长自己去纠正，或者等待适当时机再提出来。有位首长爱骂人，“妈个屁”是他的口头语，讲五分钟话要骂上好几句。一天一批男女大学生来部队锻炼。秘书陪首长去看望。交谈中不时带出这句口头语，当着众人面秘书不能纠正，装没听见，面部表情一本正经，周围的人也就没有大的反应。回来的路上，秘书说：“首长，晚上开座谈时，您讲话时可别像训战士一样，女孩子一骂就该哭了。”

座谈会一开始，首长讲话，他刚说了一个“妈”字，发现一些女学生掩住脸笑，或者低下了头，猛然想起了秘书的提醒，忙改口：“妈，啊，妈妈爸爸供你们上大学挺不容易。”

第二，不小瞧讥讽。

首长出了差错，甚至出了洋相，秘书决不能跟着哄笑，更不能当作笑柄背后议论。可采取必要的方法，防止类似情况再次发生。某政治部主任在大礼堂上千人的大会上致欢迎词，把“千里迢迢”读成了“千里超超”，搞得满礼堂的人哄堂大笑。秘书没有笑话首长水平低，而是在以后的写稿中，尽量少用生僻的词语，或者在难认的字旁加上音注。

首长对此非常满意。

第三，不正面交锋。

对首长有意见或者有想法，不能采取对着干的方法，当着众人的面揭首长的老底。某处长被调任某团政委，心里想不通，支部大会上主任批评他名利思想严重，觉悟低。他当时就反驳：“当年平调你当副主任，情绪比我闹得还凶，三天没起床，有什么资格批评我。”弄得主任在众人面前下不来台。

第四，不随便插话。

首长的某些缺点和毛病，常常在和下级的谈话之中暴露出来，秘书发现了，也不必插话去加以纠正。有一次某部队B首长找一位下属谈话，准备调他到另一个单位任职，问他有什么意见。B首长口干舌燥说了两个小时，这位下属就是不吭声。B首长开始拍着桌子发火了。秘书见状，好心地插话说：“首长，不要发火。”又转过头来对这位下属讲：“首长白白与你谈了这么多道理，你就表个态嘛。”这位下属瞪了他一眼，“你算老几？”转身就走。B首长一肚子火都冲着秘书来了：“今天是你谈话还是我谈话，没大没小，谈砸了都是因为你。”

秘书时时处处维护好首长的尊严，这不仅是首长的需要，也是秘书的需要。首长决不会因为秘书宽容大度，能忍让，主动承担责任而认为秘书无能，相反会非常信任你，重用你，让你有更大的用武之地。

第六章　探究首长情绪的艺术

情绪是心理学名词，是人的心理活动的外在表现。包括高兴、悲伤、害怕、恐惧、喜悦、苦恼等现象。人们某种情绪的产生还紧紧依赖于外部世界的影响，是环境和人的活动作用于自身心理机制的结果。

6.1　了解首长复杂多变的情绪

情绪的调整，对人的活动有极重要的意义。无论是喜悦还是悲伤，超过限度，或长期积蓄，都会使人过分激动，不仅引起心理上的痛苦，带来生理上的病变，而且会减弱理智的力量，从而做出某些不当的甚至是错误的举动。从这个意义上讲，首长情绪的产生和调整就显得更加重要。他手握大权，举足轻重，任何不良情绪影响到他的决策，就

可能产生严重后果。探究首长的情绪变化，努力协助首长调整情绪，作为秘书，对此负有不可推卸的责任和义务。

人的情绪不仅通过语言和声音的信号得以表现，而且总是伴随着富有表情的动作，包括面部表情动作和身段表情动作。这种表情动作有时比语言信号更富情绪的表现力。我们知道，有时难以用语言说出某种情感，词汇似乎总是不能鲜明、准确地反映各种不同情绪状态及其细微差别，而表情动作则更易于为别人所感知。秘书探究首长情绪的变化就是要仔细观察、准确体会首长的语言信号和表情动作，从而掌握首长可能产生的各种情绪变化。

但是，人的心理是复杂的，常常不能完全根据语言信号和表情动作确切地判断一个人的情绪。人的生活经历越丰富、越漫长，心理感受就越细腻、越丰富，它们的表现形式也就越复杂、越独特。同时，人们在积累生活经验的过程中，也逐渐学会控制自己的情绪和它的外在表现。比如，能够把慌张掩盖起来，装扮成某种喜悦的样子；把不愉快隐藏起来，让人看到的却是镇静。首长们大都有多方面的工作经验和丰富的生活阅历，风风雨雨，坎坎坷坷，使得他们更能把握住自己的情绪变化和发泄方式。因此秘书探究首长的情绪，就不能简单直接地，根据一般表现方式，从首长的言谈和表情动作轻率地做出判断。而应该对首长有深入、全面、细致的了解，透过现象看本质，准确地把握住首长的情绪变化。

第一，了解和掌握首长的性格、脾气、嗜好、习惯等有关心理构成因素。

第二，了解和掌握首长的出身、家庭、学识、经历等有关成长发展过程。

第三，了解和掌握首长的人际关系，可能影响情绪的事件、时机、条件和背景等等环境状况。

秘书只有综合上述各种因素，对首长的语言信号和表情动作进行分析，才能准确地把握住首长的情绪变化。

同时，首长也是普通的人，他们的喜怒哀乐愁等情绪的产生和变化也和普通人一样，有着共同的规律和特征，而且，由于首长不受周围环境和人员的一般性制约，这种情绪的外泄方式、表情动作等有可能表现得更加直爽、充分和明显。特别要指出的是，由于首长活动圈子较小，接触的人员有限，加之所处地位的特殊制约，生活中又很孤独，心里话不能一吐为快，难言之苦无处倾诉，秘书就成了他们表露情绪

的重要对象。他们的欢乐，他们的愁苦，他们的怨恨，他们的过去和将来，以至他们的某些隐私，都可能对贴心的秘书坦露，这就为秘书探究首长的情绪创造了极为有利的条件。

秘书探究首长的情绪变化，重要的不在于了解和掌握，而是顺应和化解。所谓顺应，就是秘书要根据首长的情绪需要，把握自己的言行，调整自己的安排，免得不识时务，弄巧成拙。首长正在着急，你却催他快拿主意，急中添乱。首长本来心里窝火，你还说不该如何如何，火上加油。所谓化解，就是秘书要对首长产生的各种激动情绪，因势利导，选择恰当的时机和方式，使之适当发泄，并逐渐平息，从困扰中解脱出来。

6.2　舒展首长愉快高兴的情绪

愉快高兴的情绪，正常情况下都是一种健康有益的情绪。抒发扩展这种情绪，能使人充满信心，增添力量，并产生相应的感染力。

首长产生愉快高兴情绪大约有这样一些时机：

一是受到表扬。上级机关和首长对本单位或该首长主持完成的某项工作表示非常满意；或者是检查巡视时给以肯定；或者是一定会议上予以表扬；或者是召开现场会加以推广。

二是受到重用。或者是提升职务；或者是让其主持负责全面工作；或者是担负更重要的领导责任。

三是重大任务顺利完成。不仅取得了预期效果，而且未发生任何大小问题。

四是家庭遇到好运。家庭成员安排了好工作、考上大学、提干入党等等。

五是多年身体不适突然找到原因；或病情有了较大好转等等。

遇有上述几种情况时，首长都会不同程度地产生高兴愉快的情绪。对此，秘书要采取主动的行为，与首长同享欢乐。

第一，提醒首长庆贺一下。加点好菜好酒呀，与身边的同志讲点开心的事呀，或者召集家人坐在一起，听听音乐、歌曲呀等等，使愉快的情绪扩展开去。

第二，与首长一起回顾一下这种欢乐到来的不易过程，可以从中领悟到痛与快的辩证关系，感受到人生的苦涩与甘甜。

第三，简要地总结一下工作的经验教训，这是非常有利和有用的。首长的愉快情绪，使他的大脑处于较为兴奋的状态，正效应功能得以加强，富有灵感，能产生很有价值的东西，这对日后的工作大有益处。

第四，恰当地吐露秘书的某些苦衷。比如，长时间淤积心头的苦闷，经常困扰工作的难题等等，利用首长心情好的机会提出来，可能会得到一定的解脱或满意的解决。某集团军在×师炮团召开的文化工作现场会非常成功。师政委亲自在炮团蹲点抓落实，所以他更是高兴。李干事趁机对政委说："首长，现场会您打了一个大胜仗，我可吃了一个不小的败仗。"

"胡说，你的材料写得不错，怎么吃了败仗？"

"您知道，半年前研究炮团和坦克团谁作为重点单位时，我和工作组一起到两个团调查，整理了调查材料。后来师里决定炮团作为重点，可坦克团是咱们师参谋长抓的点，这次没选为重点，可能对我有点看法。这不，我家属随军的报告，半年多了，直属队党委始终没研究。"

"在哪个团抓点你没责任，上午总结会上我已讲过了，是我主张抓炮团。你家属随军的事，也别怪参谋长，他事太多，可能忽略了。这好办，明天党委会时把你们几个人的随军问题也顺便研究一下。"

6.3　体谅首长烦躁愤怒的情绪

人们遇到极不顺心的事时，在个人的意愿受到不公正的侵害时，就会产生烦躁、愤怒的情绪。这是一种很激动的情绪。以某种方式使这种情绪得以适当的释放并逐渐平息，是必要和有益的。

首长产生烦躁愤怒的情绪，大体有这样一些时机：

一是下级违背了他的命令，没有完全按照他的要求去做，甚至还另搞了一套。

二是部队发生了事故，造成了人员伤亡或较大的财物损失，产生了很坏的影响。

三是有人写告状信，内容多为诬陷不实之词。

四是被看中的人出了问题，刚在党委会上提出对他的使用意见，他的错误问题就暴露出来了。

五是最信任的人背叛了他，站在反对他的一边，直接或间接地对他提出批评或指控。

六是受到上级不公正的批评，与事实不符，定性不准，或责任不清等等。

在上述情况发生时，首长的情绪就会变得烦躁或愤怒。控制力强的首长也会眼含怒火，紧咬牙关。难于控制的首长就可能大吼大叫，骂娘，拍桌子，摔东西，不顾影响。对此，秘书应采取充分理解和原谅的态度。

第一，不要立即劝阻。欲速则不达，首长一发怒，你马上说“首长您发火也没用”，“骂我们也解决不了问题”，“你大发雷霆影响多不好”等等，都可能产生反效果。而让首长适当地发泄，喊几声，骂几句，摔几下。这时你可以把旁人巧妙地支开，把门悄悄地关上，首长心里的火气出完了，也就舒服了。

第二，不能火上浇油。首长发火有道理，秘书也跟着起哄，瞎吵吵，反而会把气氛搞得越加紧张，可能导致缺乏理智的首长更加激动。

第三，适时化解。首长的情绪得到适当的发泄，就会由激动转向平静。这时，秘书可以好言相劝，使首长的情绪趋向正常，此外，秘书还可以采取分散注意力的方法使首长情绪化解。比如把首长带到另一个环境：首长喜欢看打球，可以把首长拉到球场去，让赛场上的情绪，冲淡首长的情绪。再比如，让首长关注另外一件事：“首长，咱们党委关于今年大抓基层问题的请示，上级已批示了。您看，批示上说这件事抓得非常及时非常必要，让我们尽快拿出具体方案并加以实施。”

“对，这可是件大事，准备一下，明天召开政治部会议，研究具体方案，我参加。”用首长更为重视的事压下使首长不愉快的事。

第四，妥善对待首长的决断。首长在感情冲动时做出的决定和安排，可能缺乏理智的思考，难免有不当之处。对此，秘书应审慎处理。

有的可以不办。比如，首长一怒之下：“我免了你这个连长。”事实上不能这么简单就决定了，秘书不去办，事后首长决不会怪罪你。

有的可以缓办，首长逼着你干，你不能不干，就慢慢干，拖开时间干。比如，首长让你把人找来当场对质，你先打电话，再去办公室，又跑到家里，转一圈回来，人没找到。这时首长消气了，可能也不想找了，正好下台阶："找不到算了。"这样可以给首长留下回旋的余地。

有的可以附带说明地办，就是把首长决断时的情绪或有关背景情况，向对方作必要的介绍，以便于对方灵活处理。比如首长在火头上要求下级领导改变原来方案，这可能很困难，损失也大。但经秘书解释，下级了解了首长做出决定时的情况，就可以只作某些必要的调整，而不用全部改变。当首长平静时也是可以接受的。

秘书善于对待首长冲动中做出的决断，不仅是一个技巧问题，更主要的是一个思想品德问题。个别心术不正的人就会"借助钟馗"，趁机出坏点子，说自己"冤家""对头"的坏话，诱使首长做出错误的判断，以达到秘书的个人目的，这是决不可取的。

6.4　解脱首长苦恼沉闷的情绪

苦恼沉闷的情绪是一种非常有害的消积情绪。它不像愤怒暴躁情绪那样迅猛地外泄，又很快地平息，而是长时间积压在人的内心深处，很难坦露，也不易化解。

首长通常在下列时机可能产生苦恼沉闷的情绪：

一是该提升而未能提升，或提升的是他不服气的人。

二是受到上级的误解或错怪。有些事情本意虽好，结果却让领导不满；有些批评没有根据，却又无法向领导解释等等。

三是主官间闹不团结，各拉山头，自搞一套，明和暗斗，相互拆台。

四是离开重要工作岗位，平调到无足轻重的岗位，或他不愿去的地方。

五是久病查不出原因，别人有意回避，自己却越感不妙。

六是家中出了丑事，"家丑不可外扬"，只有闷闷不乐。

首长因上述原因产生苦恼沉闷情绪时，秘书要暗自设法使首长从苦闷

中解脱出来，或者减轻这种苦闷的压抑程度。

首先，要很自如地给首长以必要的宽慰。“有心”地引出话题，“无意”地加以开导、劝解和安慰。

其次，要暗自做好工作，断开情绪“根源”，介绍情况，说明原因，讲清道理，消除误解，减少隔阂，淡化矛盾。使苦闷情绪从根本上得到解脱。S首长三个孩子，最小的一个是女儿，叫小婉。生得聪明，长得漂亮，被视为掌上明珠，该单位的干部都知道，S首长对她是百依百顺又引以为荣。可是当别人的孩子带来考上大学的喜讯时，她却传来了弃学早恋的消息。S首长恨爱相交，可越是说她，她越是对着干，后来干脆不见父亲面。早早晚晚，秘书向首长说了不少宽慰的话，可首长还是眉头难展，菜饭欠香。于是，秘书在做了充分的了解和准备之后，找小婉谈了几次终于谈通了。有一天，S首长下班刚一迈进家门，女儿便哭着向他道歉，并下了保证，然后给他端上一碗最爱吃的“臊子面”。第二天上班时，人们发现他来得特别早，脸上又出现了多日不见的笑容。

再次，多搞一点“业余”，少安排点工作。在首长情绪低沉期间，秘书要对首长日常工作、生活习惯作些适当的调整。对于首长喜爱的散步、打球、下棋等业余活动，可有意地增加一些次数或延长一点时间。但千万不要纵容他喝酒，特别是烈性酒。可把不急的工作事项先搁置一边，缓一缓办。这一定可以减轻首长的心理负担。同时，不要随意提及使他扫兴、后悔的事，或者令他讨厌、伤心的人。

6.5　维护首长冷静理智的情绪

首长担负着繁重的工作任务和重大领导责任，更多的时间是在思考和决断问题。这时首长的内心是稳重的，表现是冷静、理智的。首长这种情绪的出现大体有以下几个时机：

一是思考重大决策的出台、即对有关全局的重大政策、规定或带有综合性内容的部署、安排。

二是酝酿重要的组织人事变动，下级班子的调整，主官的配备、调动、提升或处分等等。

三是准备对某个单位或对有影响的人和事做出评价。

四是即将发布重大的行动性命令。

五是构思重要请示的内容，特别是有关请示的根据、原因、目的、要求和措施等。

首长在对上述问题进行思考和决断时，情绪是冷静和理智的。此时，秘书的责任是维持和保护首长的这种情绪。应努力做到：

第一，排除各种干扰。不仅自己不能轻易打断首长的思考，而且对一些非紧急重大的事宜和人员，也要“挡驾”，以保证首长情绪的连续性。

第二，慎重参与。当首长与秘书商讨时，要顺着首长的思路发表意见、不要节外生枝，瞎参谋、乱干事、胡乱助理，以保证首长情绪的稳定性。

第三，适时调整。当首长对某项决断的思考时间过长，精力耗费过多，冷静和理智的情绪已接近极限状态时，秘书有必要提醒首长暂时中止思考，稍加休息，或做一些能够调整情绪的活动，比如散散步，听听音乐，下盘棋，打几下球等，使高度兴奋而且显得疲劳的情绪得以舒缓，然后使首长再重新进入思考状态，以保证首长情绪的有效性。

某集团军政治委员，稳重周密，特别善于思考。一次，为全军基层党支部建设分期目标实施方案问题，整整思考了一上午没动一步，午饭也没去吃，秘书小黄不敢惊动首长，只得返回自己办公室打了一个盹。忽然听到一声招呼，他忙跑过去，看见政委伏在桌子上，额头流出汗珠，因为情绪过度紧张，犯了偏头疼的老毛病，实施方案没审定完，却住了半个月院。政治部主任把黄秘书叫来：“你知不知道首长有偏头疼的毛病？”

“知道。”

“那为什么不提醒首长休息一下？”

“我不敢。”

“那你还当什么秘书？成事不足败事有余。”结果，黄秘书受到了一次严厉的批评。

第七章　否定首长错误意见的艺术

在与首长相处中，秘书会发现，在大多数情况下，首长确实站得高、看得远、想得深。他们的意图、决断、指挥确实有独到之处，从中可以学到很多东西。像处理问题的果断，分析情况的全面，待人处事的风度，顾全大局的风格等等，都给部下留下深刻的印象。与此同时，秘书也会发现，首长不是神，在处理某些问题时也有一些不正确、不全面、甚至是错误的地方。秘书就不能视而不见，知错不纠。如果这样，不仅有害于事业，有害于首长，也有害于秘书自己。一个好的秘书，不仅表现为对领导言听计从，努力完成领导交办的工作，而且表现为善于给领导出主意、想办法。尤其是在领导的决策、指示不符合实际乃至完全错误时，能够通过努力，使领导改变初衷，重新做出正确的决策，就显得更为重要。

一般来说，首长对秘书或部属的“进谏”是持欢迎态度的。但作为秘书或部属，如果不讲究“进谏”的艺术，也很难使首长乐于接受你的“进谏”，甚至产生与目的相反的结果。因此，秘书在否定首长错误意见时，必须把握住正确的原则，恰当的时机和有效的方法。

7.1　否定首长错误意见的原则

秘书要对首长的意见加以否定，并使首长能够接受这种否定，采纳正确的意见，必须遵循这样三条原则：

真诚友善

坚持真诚友善的原则，就是首先使首长有这样一种印象：你绝不是要达到某种个人目的，也绝不是有意让领导出丑，而是真心协助领导把工作搞好、是出于与领导为善的目的。例如，秘书在对首长的重大决策提出不同意见之前，可简明扼要地提醒首长，这个决策对有关行动成败的重要性，以及这种成败对有关活动和首长本人所产生的巨大影响，而与秘书个人目的没有丝毫关系，甚至首长的原有决策还可能给秘书带来某种好处。有了这样印象，即使首长有一种拒绝采纳的心理倾向，他还是愿意坐下来听一听你的想法。有了良好的开端，有了友好合作的和谐气氛，秘书就可以从容地发表不同的意见。

力求谦逊

谦逊在这里不仅是指态度上的恭敬，主要是指方法的谦诚。因为在一般情况下，秘书对首长不可能采用颐指气使的态度，而谦逊的态度也有诸多不同的表达方法。有关秘书否定首长错误意见的方法，我们在下面的内容专门阐述，但无论秘书采取何种方法，基本的原则是力求谦逊。对此我们不妨举例分析：

1.秘书说："××首长，我认为您的决策有些失误的地方，想和您谈谈，好吗？"

2.秘书说："××首长，我对您的决策提点意见可以吗？"

3.秘书说："××首长，我有个想法说给您听听，不知行不行？"

以上三句话的态度同样是谦逊的，但在表达的方法上却不同。前两句显然不够恰当，第一句中有两处容易引起首长反感。一处是用了"失误"这个词，"失误"这个词本身的分量比较重，又是绝对否定的句式，在没有说出失误的事实前用"失误"一词是轻率的，容易引起首长的反感。另一处用了"谈谈"这个词，有居高临下之感，这种词下级对上级一般少用或不用为好。

第二句中的"意见"不如第三句中的"想法"好。虽然"意见"也有正确与不正确之分，但作为提出者来说，似乎有一种自认正确的含义在内。而"想法"则是中性词，听者从"想法"本身就能感到一种谦和。第三句中的"说"比"谈谈"和"提点"都好，既富当面对话的口语色彩，又谦逊之至，极易接受。

避免交锋

要否定别人的意见而不交锋是很困难的。但秘书否定首长的意见有一种特殊的艺术要求，即不能像否定其他人的意见那样，双方提出观点，谁正确服从谁。这很难达到否定领导意见的目的。有些首长本来在深层心理上就有拒"谏"的本能，如果再与他交锋，很可能砸锅。

要避免交锋，就要使首长的拒"谏"心理随着你的表达而逐渐消失，并在你的表达过程中为之动容。坚持避免交锋的原则至少要注意这样两点：

第一，从态度改变的一致性着手。态度改变可分为两种情况，一种是一致性的改变，就是改变一个人原有态度的强度而不改变方向。例如劝说某人少喝一点酒，并不是从根本上要他戒酒。另一种是不一致性

的改变，就是以新的态度替代旧的态度，即态度方向有改变。秘书在否定首长错误意见时，要使首长一下子有一个不一致性的改变，并且避免交锋，是相当困难的。因此，应首先从态度改变的一致性着手。即从肯定首长错误意见中某些合理性开始，逐步向否定不合理性方向发展，因为即使首长的意见彻底错了，而首长的意图、目的等等还是有值得肯定的地方。从态度改变的一致性着手，就有了一个回旋的余地，可有效地避免交锋。

第二，采取“蚕食”的策略。即不直接向首长提出全部否定意见，而是先从首长容易接受的某些部分开始，步步为营，各个击破。因为，如果一下子把全部看法和盘托出，对首长的意图彻底加以否定，不给首长一点面子，首长当然接受不了，甚至会把你的正确意见当即加以否定。采用“蚕食”策略，既避免了与首长交锋，也可以逐步达到否定的目的。

7.2　否定首长错误意见的方法

秘书否定首长的错误意见能否奏效，在坚持基本原则的前提下，最主要的就是方法了。方法得当，谏讷互容；方法不当，谏讷两伤。总结多方面的实践经验，有如下一些有效的方法可供参考。

权威震慑法

权威震慑法就是通过宣传在首长心目中具有权威力量的有关理论，来纠正首长的错误意见。这对于否定首长在重大问题上的错误意见或否定较为固执己见的首长的错误意见，是一种有效的方法。权威震慑法可以分为这样几点：

一是宣传政策法。如革命导师的论述，中央文件的精神，特别是邓小平的有关理论。这些，不仅在首长心目中有巨大的权威，而且在全党全军全国人民心目中也具有巨大的权威。恰当地运用这些权威性有关论述，就能否定首长的错误意见。

二是情感服从法。就是通过传达首长平时最佩服、最尊重的上级领导的有关精神，来否定他的错误意见。我们知道，在服从问题上，有总体上的服从，也有具体上的服从，有行政命令上的服从，也有感情上的服从。首长有了错误的决定，当他听到他发自内心所佩服或尊敬的

领导的不同意见时，就会痛快地改变自己的想法。驻边疆某部队长期缺水，带来许多困难问题，几个月洗不上一次澡，战士们身上生了许多虱子，休假时，家人感到惊讶，啥年头了还长虱子，条件之艰苦真不可想象。对此，该部队领导下决心打深井，解决部队的用水问题。同时，也为当地老百姓办一件开天辟地的大好事。打井要花钱，两口深井，预算为十几万元。当时正紧缩开支，财源不足，该部队的a首长感到有困难，不想办了。秘书觉得这样做既不利于部队的长远建设，也有碍军民关系的发展，应提出不同意见。于是就把自己的想法转给了这位a首长最佩服的首长——上级的A首长。这位a首长在A首长手下干了几十年，认为A首长在重大问题的决策上都是正确的。因此，已经有了一种“服从惯性”，只要A首长说的，他认为都正确，A首长听了秘书的意见专程来了一趟，与这个部队的领导共同分析了打井的有利条件和深远影响，也分析了不利条件和困难，最后说：“你们一定要把这件事办好，这是件千秋万代的大好事。老百姓祖祖辈辈到十几里地外提水喝的状况一改变，将是什么结果？你们缺少资金，我给你拨点，干好了功德是你们的，怎么样？”a首长觉得这位首长讲得太对了，当即改变了自己的主意，下令开工。

提供下情法

提供下情法就是对首长的错误意见不直接给予否定，不正面提出不同看法，而是提供下面的真实情况，进而使首长明确这些真实情况与首长的意见不吻合，如果按原来的意见办，下边就可能出问题。这样，首长听了你反映的情况，就会再加斟酌，在事实的基础上，自己纠正自己的错误意见。

采取此种方法秘书要注意做到：第一，提供的情况一定要真实，准确。第二，内容要具体，有事例有数字。第三，口气要坚定，不能含含糊糊。

某部队的领导班子进行了大调整。新班子上任后打算对下属三级班子也进行大的调整，目的是增强团结，打乱原有的山头帮派。但事实上并非如此，秘书感到这样做不利于部队的稳定，反而会妨碍团结。因此，向首长提供如下情况：第一，下属三级班子调整的时间不长，从下命令算起，只有8个月零6天，工作刚刚走上正轨，如果再次调整，还要有一段过渡时间，不利于眼下全训任务的完成。第二，这三级班子的绝大多数同志干劲正高，表现很好。其中有21%的同志在上任后立功受奖，33名指导员被评为优秀指导员，6个基层党支部在全军区名列前茅，全训任务已受到军区的通报表扬，有94%的连队进行了作

风纪律整顿，第二季度事故发生率、违纪现象比上一季度下降了73.5%等等。首长了解了这些情况后，就放弃了各级领导班子大调整的打算。

介绍经验法

介绍经验法就是通过介绍兄弟单位的先进做法、经验教训、错误事实，打开首长看问题的思路，开阔首长的眼界，从而改变首长不正确的意见。

一是介绍成功的经验，从正面加以引导。某部队A首长革命精神很强，从当排长开始就有股干劲。当了高层领导还是不减当年，与干部战士一样风里来，雨里去，战士身上有多少汗他身上有多少汗，战士身上有多少泥他身上有多少泥。但他平时学习不够，对深层次上的问题想得少，特别是对先进的科学技术、现代化装备设备的运用缺乏认识。司令部根据现代条件下战争的需要，请示装备计算机，他说："作训处十几个人，干什么？买计算机还得增加人，人浮于事。"他的意见显然是不正确的，但他又很固执，下边几次请示他都不批。后来，秘书把他一个亲密战友在他原来干过的那个单位怎样运用计算机提高训练质量和机关指挥能力的情况向他做了详细介绍，并把有关成果、经验、简报等材料拿给他看。看后，A首长说："他小子能搞出点名堂，我不信干不过他。"一次就买进20台微机，没用半年，部队训练面貌就发生了奇迹般的变化，A首长大会小会总忘不了说几句必须重视高科技在军队建设中的作用之类的话。

二是介绍失败的教训，从反面予以提醒。A首长一贯的作风是省吃俭用，舍不得花一分钱，部队攒了许多钱，也不想给官兵增加一点生活补贴。正值青黄不接的季节，战士们参加支援地方水电站建设，挥汗如雨，确需补点营养。可他说，挣点钱不容易，都吃了还讲不讲艰苦奋斗的传统。秘书为了说服他便送给他一份材料看，说的是某单位为了争红旗，给各单位下伙食节余指标，节余多的给奖励，结果节余伙食费越来越多，可伙食却越来越差，连续发生战士拒餐，私自开灶的问题，被通报批评。秘书说："好钢用在刀刃上，这个季节补贴一点伙食费，战士们干劲就更大，花去的钱还能赚回来。"A首长说："对，就这么办。"而且进一步发展到凡部队建设需要的事，该花的就花，扩修了幼儿园，改建了浴池，为连队购置了一批新式炊具。一时间A首长成了众人议论的中心："都说A首长是个老抠，其实是能挣会花。""那是他反对大吃大喝省下来的钱。"

采取介绍经验法否定首长的错误意见，无论是介绍成功的经验，还是提供失败的教训，都要防止领导产生逆反心理。切不可把成功说得神乎其神，也不能把失败说得一无是处。要客观一些，婉转一些，给首长留下思考的余地。

弥补不足法

弥补不足法就是先肯定首长意见中正确的部分，再否定首长意见中不足的方面。首长的决策总有合理的一面，这一点不但不应忽略，还应重点指出。指出合理性，使首长提起精神，就在感情上附和了他，认为你是知己，能理解他，体谅他。感情接近了，才有接受不同意见的可能。这时再顺势提出某些不同看法，供他参考采纳。

弥补不足法可采取几种不同方式。

一是当场弥补，即当首长真心征求你的看法时使用。

二是背后弥补，即在大庭广众之下不宜发表不同看法时，私下提出。

三是形成文字时弥补，即首长的口头意见，在你形成文字材料时，是一个弥补的好机会，可以把首长不够全面、准确的地方给予补偿。

方案选择法

方案选择法就是不直接否定首长的错误意见，而是通过提供几个方案表述自己的意见或主张，使首长权衡利弊，通过肯定你的某一方案而改变原有决策。

在提供多个方案时，要详细、严谨地说明每个方案的优劣，陈述得越透彻，越充分，首长采纳你的意见或建议的可能性越大。尤其要注意做到，凡与首长的意见接近或类似的部分应重点阐述，以求大同存小异。

7.3　否定首长错误意见的时机

秘书对首长错误意见的否定，除了方法要巧妙得当外，还应选择有利

的时机。许多时候秘书的“进言”没能受到首长的重视或采纳，除了其他多种因素外，进言时机不妥也是一个主要原因。把握时机，说白了也就是要“趁机”。

趁首长心情比较愉快之机

否定首长的意见，只要情况允许，最好选在首长心情比较舒畅之时。此时进言，常常会收到平时难以收到甚至无法收到的良好效果。

趁首长主动问询之机

这种机会作为秘书是经常遇到的，要抓住机会，力陈见解。此时首长正专注考虑这个问题，又是主动征询，成功的可能性较大。

趁参加会议允许发言之机

秘书经常随首长参加会议。大体有两种情况：一种是作为一名工作人员参加领导会议，只能听、记，不可发言。但有时也会向你问询或征求看法；一种是参加领导召开的座谈会、工作会议等，与会人员皆可发表看法。逢此良机，不可丧失。

趁领导需要情况反馈之机

领导的决策已经开始实施，他急需了解进展情况，这时秘书可在及时反映情况的同时对首长决策的不足之处巧妙地给予否定。由于此种否定是在实践的基础上，更能引起首长的重视。

除此之外，秘书还可灵活地选择其他有利时机，诸如趁随领导外出之机；趁领导较为空闲之机；趁领导深入筹划之机；趁领导进退两难之机等等。

7.4　否定首长错误意见的条件

否定首长的错误意见不是一件易事。秘书本身素质如何起着关键性的

作用。你看不出错误的地方，提不出正确的主张，或者看出来了，也提出来了，却无法使人接受，你就达不到应有的目的。因此，秘书在否定首长错误意见时，必须具备如下基本条件。

勤奋学习，精通上级有关政策

这是最重要也是首要的条件。由于秘书年轻、记忆力好，加之学习的机会比首长多，所以有些时候，秘书对政策界限的掌握可能比首长准，对有关规定的了解要比首长细。这样才容易发现问题，提出建议。这不是说秘书比首长高明，而是秘书有责任，也有时间和条件做到这一点。

广才博学，不断拓宽知识面

秘书应博览众书，爱好广泛。对古今中外，天文地理都有所了解，文学艺术、体育活动都有所爱好，虽不求精通，但应略知一二。报纸要全翻，新闻要全听。两耳常听天下事，两眼统览众多书，这一点对秘书非常重要。知道的东西多了，需要时就能拿出来用。某集团军党委办公室的一位秘书学习刻苦，各种知识都接触，每天晚上看书到十一二点。对热点问题反复研究，悟出道理；抽时间听家属讲讲社会上的情况；经常查阅新书简介、内容提要；重点翻阅小说、文学作品的主要章节等等。首长知道他学识渊博，对他非常器重。时间一长形成了一个不成文的制度。每星期三、六下班前的最后一小时，军长政委去这位秘书的办公室听他讲讲天下大事，部队的具体情况，社会上的热点问题等等，什么《废都》、《白鹿原》也请他介绍一下。首长们的决策，常常专门征求他的意见。

足智多谋，让首长从内心信任你

秘书应该成为首长心中最值得信任的人，有能力的人。在关键时刻能顶上去，真正起到助手作用。这样在秘书与首长的关系上，就会出现如下情景：一是首长遇上久思不得其解的问题能找你探求；二是首长做出决策前能找你定夺；三是首长遇到难题时能找你出谋划策；四是首长心情不快活时能找你骂娘。如果首长对秘书特别信任，首长和秘书的关系真正到了“无话不谈”、“无事不说”的地步，那么，秘书的意

见很容易被首长采纳。有时候，与别人不好说，不好扯，不好骂，但与秘书就可以。

经常深入，对下情了如指掌

全面、准确地了解部队的实际情况，对秘书参与首长决策，纠正首长的错误意见至关重要。你对下边情况根本不了解，自己的眼前一片漆黑，怎么去否定首长的意见？了解下情就要深入实际。一是跟随首长一块深入；二是自己常去接触基层广大官兵，倾听他们的意见和呼声。

秘书对下情了如指掌的标准应该是：

第一，熟悉下一级班子的全面情况。比如你是大军区政治部的秘书，你就应该对军区所管辖的集团军、省军区，以及其他军级单位领导班子中每个成员的思想、干劲、作风、性格特点，了解得都很清楚、全面。

第二，熟悉下两级班子的基本情况。比如你是集团军办公室的秘书，你就应该对这个集团军所管辖的团级班子每一个成员的任职、年龄、主要个性特点等，都能有所掌握。

第三，熟悉下三级主官的一般情况。比如一个集团军办公室的秘书，对所管辖的营级主官的姓名、简历、功过等等都应掌握。

7.5　否定首长错误意见应注意的问题

秘书在否定首长的错误意见时，要注意这样几点：

第一，一定要留有余地。无论首长的决策如何不正确，也无论你采取何种方法，都不要用完全肯定或否定的方式表达你的不同意见，也不要在当事人面前否定首长的意见。这样做既不损害首长的尊严，也有利于首长接受你的看法。

第二，一定要明确身份。首长毕竟是首长，首长有了错误意见，秘书有责任提出不同看法，但决不能强求首长甚至和首长对抗。在首长没有改变主意之前，秘书必须无条件执行首长的指示。

第三，一定要有耐心。对于首长在重大问题上有了失误，而秘书的正确意见不能被首长接受的情况下，秘书既不能急于求成，也不能避而不管。急于求成可能事与愿违，后果一定不好。避而不管，等于不负责任，后果更加难堪。而应耐住性子，寻找各种时机，采取多种方式，想方设法使首长认清问题的严重性，防止不良后果发生，或者至少减轻不应有的损失和影响。

聪明的秘书，他的表情经常是微笑的；他的精力，经常是充沛的；他的大脑，经常是思考问题的；他的情绪，经常是富有朝气的。聪明的秘书，在首长面前常显出某些傻气来，但就是在这种傻气中透出足够的灵气来；他们又常常显出某种呆气来，就是在这种呆气中，显出恰当的精气来；他们又常常显出稚气来，就是在这种稚气中，显出充分的才气来；他们还常常显出一种文气来，而在这种文气中，又常常显出他们的骨气来。

第八章　向首长传递假话的艺术

假话，就是骗人的话。向首长传递假话，不是在欺骗首长吗？还要掌握传递假话的艺术，不更是大逆不道了吗？

其实不然。

在生活中，人们是离不开假话的，每个人都需要一定的假话，或是说给人家听，或是人家说给自己听。有时说者和听者都明知是假话，可说者想说，听者愿听。有人说，我就不讲假话，也不喜欢假话，这本身就是一种假话。例如，秘书参加党委会，研究人事变动和班子配备问题。一散会，有人问：“我怎样？”秘书全说实话：“会上你被否决了，这回你是彻底完蛋了。看来你与主任的关系不好，主任对你的意见最多、最凶，否决你的因素主要是主任。”秘书讲的是真话，可后果不堪设想。

所以说，无论是谁，都不能保证自己一辈子全讲真话，否则，他就是一个十足的傻子。谈恋爱中，女朋友问你：“是不是就爱我一个？”

你说：“讲真话还是讲假话？”

“当然讲真话了。”

“我爱的人可不只你一个。那些歌星、影星，你看人家的模样、身材，哪个小伙子不喜欢？就是我家隔壁的小妞，也真叫我喜欢，可人

家不喜欢我，只好爱你一个了。”

“那好，咱们bye-bye吧！爱你的歌星、影星去吧！”

所以，你只能说“我就爱你一个”。这并非真话，但却有实效。

应该说，会讲假话也是人们智慧的象征，是聪明才智的一种表现。有一个关于讲朋友之间聚会的故事。主持人等了好长时间人尚未到齐，便自言自语地说：“该来的怎么还不来？”听了这话有人起身走了，心想，看来我可能是不该来的人。见状，主持者又说：“不该走的怎么又走了？”于是剩下的人全走了，他们心想，看来我可能是该走的。主持者讲的确是真话，聚会所等的人肯定是该来的，起身走了的人也一定是不该走的。如果他换一种说法，或者另找一个理由，尽管可能不是真话，但结果就大不一样。主持者是该说的不说，不该说的乱说。作为秘书，向首长传递必要的假话，或者是会讲善意的假话，的确是一种艺术。

8.1　什么是“假”

说到传递假话的艺术，首先就需弄清“假”的内涵和外延，“假”的本质特征和它的价值。

“假”的概念

如果给“假”下个定义，那就是：虚伪的；不真实的；伪造的；人造的；跟真相对立的。例如：假发、假牙、假钞；由此可以推出一系列假的概念：假冒、假装、假借、假名、假笑、假死、假造、假面具、假惺惺、假情假意等等。

一般来说，“假”是个贬义词。在我们所经历的历史过程中，有许多令人难以忘却的假的记忆。“大跃进”的高潮中，某报刊载：某地区亩产小麦10万斤，不要说当时的中国农业生产还处在“三条驴腿”人拉犁的水平上，这样的产量是不可想象的，就是今天在最发达的国家，小麦的亩产也只能以千斤作为数量词。然而，类似的假话，却绝非仅此，倒是有过之而无不及。“文化大革命”时期，“假”充斥了十年之久，其严重后果是短时间无法消除的。今天，假又冒出了许多新花样，假得实在而又具体：假烟、假药、假商标，假官、假兵、假党员，假学历、假职称、假钞、假股、假护照……假假假，真可谓谈假色变，害

死人。但这只是“假”的一个方面，还不是“假”的本质的全部特征。

“假”的本质特征

“假”的本质特征可以概括为这样几点：

第一，与真实相对立。假的反面就是真的，真是以假为映衬的，假从对面展示了真的光辉：唯心——唯物，形而上学——辩证法。

第二，与虚伪相一致。虚伪的事物是假的东西，虽然可能存在，但无法起到真的作用，形存实亡，很快也就消失了。伪政权，并不能真正管理好国家，终将被人民抛弃。虚报的成绩，并没有实际效果，很快也被人揭穿。

第三，与科学相伴随。科学领域的许多奋斗，常常是为了制造假。随着科学技术的发展，被制造出来的假更像真，甚至达到以假乱真的地步。仿生学、生命科学、器官移植和再造科学，以及军事演习、科学幻想小说等等，都是以造假为前提的。英国著名作家柯南道尔的小说《福尔摩斯探案集》就是在假说的基础上撰写出来的。但因为该小说以假仿真太逼真，竟流传世界，经久不衰。在日常生活中，每个都在享受着“假”所带来的幸福和欢乐，只是我们不太注意罢了。

第四，与善意相联系。“假”，并不都是虚伪和丑恶，相反却常常表现为温馨和善意。许多善意的举措，尽管是假的，但能使人接受，并且接受得十分愉快。在一个走到了生命尽头的病人面前，人们总是说：“会好的，你的病一定能治好。”对此，病人痛苦的表情中，总会显露出一丝欣慰和感激之情。

“假”，本身具有两重性。假到了极限，也就成真了。俗话说，假亦真来真亦假，真亦假来假亦真。真假往往是混淆在一起的。抗日战争时期，东北有一支民众自发组织起来的抗日武装，他们为着抗日活动的需要，硬把一个思想进步的小学老师拉来当共产党。这个老师曾经读过《共产党宣言》和《论持久战》，他效仿共产党的抗日统一战线的做法，使这支队伍日益壮大。后来党的组织派人来与他们联系，他们便推出了这位“党”的领导人。经过审查，这位老师的思想和行为符合共产党员的要求，认可了他的党员身份，并将他提任为该武装的党支部书记。在现实生活中，真假难分，弄假成真的事例屡见不鲜。

“假”的价值标准

“假”的本质特征说明，“假”，也蕴含着积极的社会价值。准确地发掘、积极地利用“假”的社会价值，无疑是十分必要的。而要做到这一点就必须首先把握住鉴别“假”的积极社会价值的标准。假的事物或现象，是否具有积极的社会价值，应同时具有下列三条标准：

第一，尽管是假的，但它是有用的。没有任何现实效用的假，就是毫无意义的假，地地道道的假，它不会产生任何积极的价值。比如有人说，只要张着嘴巴耐心地等，天上一定会掉下馅饼来。对于这样的假话，凡是正常的人都不会去理睬。

第二，尽管是假的，但它是逼真的。如果与真的相去甚远，产生不了真实感，人们也就不会信以为真，自然也就不会产生相应的价值。演电影时，主人公从暴雨中跑进屋来，身上却没有一丝雨迹，这样的假，自然产生不了应有的艺术效果。

第三，尽管是假的，但它是无害的。产生不良后果的假就是虚伪的假，它只具有消极价值，不仅不能利用和发挥它的作用，而且应当揭穿和消除它的危害。用假枪去劫机，就是犯罪，当然应该绳之以法。

具备了上述三条标准（必须同时具备，缺一不可），“假”就具有了积极的社会价值，就可以仿效它，利用它，以满足人们的正当需要。例如，卓别林是世界著名的电影艺术大师，他的表演为世人公认。但有一次仿卓别林表演比赛，他只得了第三名。毫无疑义，第一名、第二名肯定是假的，但这种假是有积极价值的。它有用，表明人们对卓别林表演艺术的赞赏；它逼真，说明表演者的表演艺术已达到或超过了卓别林原有水平，使裁判都误假为真了，这当然是无害的，不会产生什么消极的后果。

再如，有个“灭鼠大王”发明了一种灭鼠器，能发出一种鼠的鸣叫声，老鼠听了便产生强烈的快感而奔跑过来，随之将其捉获。这种鼠的鸣叫是假的，但它有用，逼真，不是有害而是灭害，因此，具有积极的社会价值。

“假”，如果不能同时具备上述三条标准，就不会产生积极的社会价值。例如，某地举办学猪叫比赛，有一个人学得最像，连续几届冠军，裁判员对他的声音极为熟悉。有一次一个人拉了一头真猪在幕后参赛，结果猪只得了第二名。学猪叫应该说是无害的，此人得了第一名，也是逼真的，但却是无用的，一般情况下它不具有什么积极的社会价值。相反，人们认为这是一种无聊的举动。

假牙、假肢，有用无害，越逼真越有积极价值。

相反，假钞，尽管逼真而且可以通过欺骗进入流通领域，对欺骗者来说是有用的，但它是有害的，决无积极价值。

假枪，也可以说是有用而逼真，用来演戏无害，有积极价值；用来劫机、抢银行，就是犯罪，决无积极价值了。

所以，我们在衡量“假”的价值意义时，一定要坚持上面的三条标准，使“假”产生出积极的社会效应来。

8.2　假话存在的必然性

不真实、不符合实际的话就是假话。假话是诸多假的现象的一种，因此，它受假的本质特征所制约，其外延也表现为善意的假话，恶意的假话；有用的假话，无用的假话；过头的假话，不及的假话等等。生活中，我们无须特别注意，就能够发现各式各样的假话。可以说，假话，无人不说，无人不听，表现出一种顽强的生命力。

假话存在的必然性，其根源在于人的社会性。

第一，它来源于人的思维的隐蔽性。

人与其他动物的显著区别在于他有独特的、高级的思维。人的思维能力，使人的心理和行为复杂化。有的人高尚善良，有的人卑鄙残忍；有的人真心实意，有的人虚情假意；有的人团结友爱，有的人勾心斗角。就是同一个人也往往表现出两重性，并不是高尚又高尚，纯洁又纯洁，也不是卑鄙又卑鄙，污浊又污浊。当然这不是绝对的，也不是平衡的，因此，人有公开的一面，也有隐蔽的一面。世界上一切生物中，人是最善良的，也是最残忍的；是最聪明的，也是最愚蠢的。地球上大约有三十四万种动物，它们在与同类的决斗中，绝大多数是以驱赶为手段和目的，而人却要残杀。最凶猛的食肉动物并没使任何生命灭绝，而人却使诸多的凶猛食肉动物灭绝或濒于灭绝，同时也破坏了自己生存的环境。这不是既善良又残忍，既聪明又愚蠢吗？

人的两重性，确切地说人的隐蔽性决定了假话是不可避免的。想的与说的不一致，说的与做的不一致，当面说的与背后说的不一致，这就是假话的突出表现，谁都逃不出去。

秘书给首长写讲话稿。稿子写得不错，可首长读得不通顺。秘书心里

想，这个首长真够呛，但嘴里不能说："首长，我写好你却读不好，干脆咱俩换一换吧。"而只能说："我这个稿子写得不太好。"

你见了一个漂亮姑娘，心想真好，我真爱她。可你已有妻室，你不能对别人说："我现在真爱她。"而动物则不一样，它可以直接表现出来。这就是人们共有的隐蔽性，这种隐蔽性表现在语言上，就产生了假话。

第二，它来源于人的利益的对立性。

从宏观的角度来看，人类的根本利益是一致的。人们越来越感到地球太小了！当我们看到宇航员在遥远的太空中观察地球的电视时，这种感觉就更加强烈。人们生活在地球上，一个太阳，一样的空气和水，利益本该一致。但具体到现实生活中，利益又是对立的、有区别的。这就是对立统一。人们利益的对立性，表现在民族之间、阶级之间、集团之间、家庭之间以及个人之间。无论是不同的民族、不同的阶级、不同的集团还是不同的家庭、不同的个人之间，都存在着差异性。差异就是矛盾，矛盾即为对立面。而根本的对立是利益的对立。一个球队，为了夺得锦标，有关队员的状况、出场安排以及战术技术等等，就必然向对方保密，只能说假话，决不可说真话。

在敌人的严刑拷打面前，江姐说得好："上级的姓名、地址我知道，下级的姓名、地址我也知道，但这是党的秘密，决不能告诉你们。"这虽然不是假话，却丝毫也未暴露真情。任何打入对方的人，为了本阶级的利益，都只能说假话，不说真话。

夫妻算是亲密无间的了，也有利益的对立。丈夫要给母亲点钱，妻子不高兴，丈夫只好偷偷地给，向妻子说假话："哎，真倒霉，叫小偷掏了包。"第三，它来源于人的需要的多样性。

人的需要是多方面的，由低级到高级，由物质到精神。听假话，传假话，就是精神需要的一个方面。比如，某些过头的赞扬，庸俗的吹捧，违心的歌颂，尽管是虚假的，不真实的，但人们喜欢听，自然也就有人喜欢说。说假话的能满足喜欢听假话的需要，反过来听假话也具有满足喜欢说假话的需要的可能。这正是说假话的人往往受宠的原因所在。

首长作报告几个小时，把人都听睡了。结束后，如果秘书说"报告真好，切中要害，是解决当前问题的总方针"，首长听了心里很舒服，尽管嘴上说"哪里哪里"。如果秘书说"这个报告有些地方不太合适，把人都听得睡觉了"，那首长就不高兴了："你来试试，不知天高地厚。"

第四，它来源于人的生存的艰难性。

人的一生充满矛盾、痛苦和困难。解脱的方法各式各样，其中听假话、说假话就是一个重要解脱方式。明知等待自己的是厄运，但却自己欺骗自己说："万能的主啊，你无时无刻不在保佑我们。""万能的主"在哪里，谁也没见过。

阿Q被人打了一个大嘴巴，又不敢还手，只好在心里说"儿子打老子"，于是他减轻了脸的疼痛感。

有人患了癌症，你知道了实情，对他说："完了，最多还有三个月。"病人可能两个月也活不成。如果你说："没事，小毛病，不理它，很快就好。"病人也许能顽强地生活几年十几年。

8.3　传递假话的方式

秘书向首长传递的假话，是善意的假话。善意的假话就是出于好心的说谎。其目的是出于工作的需要和对首长的关照，也是出于秘书职责的要求。

秘书需要在什么样的时机，向首长传递怎样的假话呢？

第一种，宽慰性假话。

宽慰性假话是对身陷困境，遭受挫折甚至处于危难之中的人的一种安慰、劝解方式。首长在工作和生活中，也难免有失误、有打击、有不幸。秘书是首长身边最亲近的工作人员，此时，有责任有必要向首长传递宽慰性的假话，以便使首长减轻心理负担。传递宽慰性假话，一般有这样一些时机：

*1.*首长决策失误，产生不良后果。秘书对于处在困境中的首长，不是去责怪和产生不满，而是设法使首长从沉重的打击中解脱出来，以便另谋出路再显身手。这时需要向首长传递些必要的宽慰性假话。

*2.*首长受到上级批评，情绪受挫。秘书面对首长一时的消沉，不是急于去帮助总结经验教训，而是先努力促使首长振作精神，弃旧图新。这时需要向首长传递一些必要的宽慰性假话。

*3.*首长家中遇有不幸，心烦意乱。例如亲人病重、病故等。秘书在积极协助首长处理的同时，也需向首长传递某些必要的宽慰性假话，以

安抚首长愁苦的心情。

4.首长本人身染病疾，担心忧郁。这时秘书更需要向首长传递某些必要的宽慰性假话，不将实情告诉首长，而有意把病情说得轻一些，把前景描绘得好一些。据权威人士统计，患有癌症的病人，同期内，知道病情的死亡率高出不知道病情死亡率的3.5倍。

第二种，誓言性假话。

誓言性假话是对艰难困苦表现出蔑视的态度的一种方式。在首长肩负重任、困难重重、缺乏信心时，秘书有必要适当地向首长传递誓言性假话，给首长以鼓舞和力量，促使首长定下决心，努力奋斗。传递誓言性假话一般有这样一些时机：

1.首长承担的工作难度大，并带有相当的风险。

2.所处的环境异常艰苦，条件十分险恶。

3.秘书本人受领首长交代的重大任务，特别是影响成败的关键性任务时。

在上述一些情况下，秘书有必要向首长传递一些誓言性假话，其意义和效果有时是超出事情本身的。1993年9月6日《解放军报》发表通讯，报道某工兵团八年前组建时，接收的是30栋破旧平房，只有24块玻璃。首长视察时问：“有困难吗？”团长、政委说：“没有。”作者写道：其实没有困难是假，而有困难是真。然而，无私无畏的官兵们，却用假战胜了真。这就是一种誓言性的假话，它给人们的是巨大的精神力量。这种情形在部队的实际生活中常见：抢险救灾，连续奋战了三天三夜。首长来看望，问：“同志们累不累？”大家异口同声：“不累！”这是说假话。首长非常高兴：“你们是好样的！”如果说真话：“太累啦，该休息几天了。”首长一定不满意：“什么部队，干得不错，可精神状态不好。”成绩抵消了，士气也没有了。

第三种，谦虚性假话。

谦虚性假话就是有意压低自己、提高别人的恭让方式。作为秘书，以虚怀若谷的气度，在首长面前说一些谦虚性的假话是十分必要的。它有助于维护首长的威信，协调上下级关系，搞好周围的团结，树立良好的形象，顺利地开展工作。向首长传递谦虚性假话一般有这样一些时机：

1.落实首长的指示，通过自己的努力取得圆满结果。

2.与同事共同开展工作，自己的贡献突出。

3.工作能力强，受到领导的赏识和重用。

总之，由于成绩显著，受到领导的表扬和同志们的好评时，秘书都应在首长面前说一些谦虚性的假话。不要洋洋得意，自视高明，而应把成绩和进步看作是领导的培养和同志们帮助的结果。例如，首长的讲话稿你写得不错，受到称赞，你应该说：“还是首长的意图好，确定的观点好，换了别人也能写好。”再如，你水平很高，提拔你当了科长，你在首长面前只能说：“这是领导培养和大家帮助的结果，还要更加努力。”决不能说：“我当科长是我的能力强，肯定合适。”心里这样想可以，嘴上不能说。

第四种，弥补性假话。

弥补性假话是对无法回避的缺陷加以巧妙的掩饰，对难以预料的不足给以必要的开脱的一种假话。秘书向某些首长传递弥补性假话是为了使首长扬长避短，发挥优势，弥补不足。传递弥补性假话一般有这样一些时机：

1.涉及首长自身的缺陷。例如某政委身体很健康，但很胖，肚子较大，行动不方便。他上楼梯时，别人在房子里就能听到他的喘气声。政委自己经常叹气：“真没办法，喝凉水都长肉。”秘书可以说：“胖也有胖的优势，您精力充沛，遇到急事，熬几个通宵都顶得住。可人瘦了，一晚上不睡觉眼窝就陷下去了。”

2.产生了未预料到的结果。某学院副院长下工夫抓了许多学员留长发蓄胡子的问题。可没想到，一天早晨出操时，又出现了一大排光头，有的甚至连眉毛也刮了，让人哭笑不得，副院长很恼火。秘书便说：“剃光头说明他们知道不准留长发。您抓得是有成效的。用不了几天头发就长出来了。年轻人谁愿当和尚？”

3.首长的愿望未能全部得到满足。某连是射击先进连，上一年曾获军区比赛第三名。今年副军长亲自蹲点，下决心保证进入前三名争取第一名。结果仅以一环之差获得第二名，首长总感到有点遗憾。秘书便说：“您的保证已经达到了，第二名比第三名又有了进步，再说也有客观原因，要不是赶上风速加大了，这次肯定是第一名了。”

第五种，通融性假话。

通融性假话是为增强团结，消除隔阂有意制造的谎言。在一些非原则

问题上首长与他人产生分歧和看法时，秘书就应向首长传递通融性的假话，以增强团结和统一。传递通融性假话一般有这样一些时机：

*1.*领导之间有误解；

*2.*上下之间有矛盾；

*3.*友邻之间有看法。

在出现上述问题时，只要不是原则问题，秘书应以通融性的假话加以疏通，这也是秘书的重要职责。例如，甲首长对乙首长只抓小事不抓大事有些不满。对秘书说："办公室的桌子、地板倒挺干净，可天天让机关打扫卫生，还干不干工作了？"乙首长问秘书，甲首长跟你讲什么了？秘书只能说："甲首长认为我们的办公室确实干净整齐，有利于工作。"

第六种，保密性假话。

保密性假话是为封闭某种不宜公开的事项而故意隐瞒的假话。在首长个人生活和工作中，总有一些不宜公开的事情，秘书必须以保密性的假话来加以掩饰。保密性假话一般有这样一些：

*1.*对待首长的某些隐私。隐私权受法律保护，秘书对首长的隐私更应予以保密。例如某首长夫妇不能生育，抱养一个孩子，秘书了解内情，但别人问起时，就要说假话。

*2.*妨碍首长关系的问题。例如，甲首长在秘书面前发了几句牢骚，说了乙首长几句难听话。乙首长问起时，秘书不能实说，编造几句无关的假话，甚至还可以编造几句有利于消除隔阂的假话。这就叫会做媳妇两头瞒，不会做媳妇两头传。

*3.*有关机密事项。对于不应该或暂时不宜某些首长知道的机密事项，秘书也应以保密性假话来处理。例如涉及对某领导的任免、奖惩、调动等事宜，在没有上级机关或本级党委明确指示的情况下，秘书可以装不知道，以恰当的假话回答有关首长的询问。

第七种，祝愿性假话。

祝愿性假话是表示礼貌吉祥的一种假话。这种假话本身并没有什么实际意义，但可产生一些积极的心理影响和情感作用。

鲁迅曾在杂文中写过：某人喜得贵子，甲前来祝贺说：这孩子长大能

当大官。主人很高兴，赏给银钱。乙前来祝贺说：这孩子以后能发大财。主人也很高兴，赏给银钱。丙前来一看，说这孩子将来必定要死。主人怒不可遏，一顿棍棒赶了出去。说当官发财者难免假，说必然死者一定真，但结果不一样。秘书在必要的场合也应向首长传递祝愿性假话。传递祝愿性假话一般有这样一些时机：

1.首长遇有好运。例如职务提升，家有喜事以及首长的生日、结婚纪念日等。秘书这时说些祝愿性的假话，虽不一定能如愿以偿，但可增添喜庆气氛。

2.首长出门、上路执行重要任务。秘书可以说：祝您一路顺风！祝您马到成功之类的假话。顺风还是逆风不能随人心愿，但听起来顺耳。如果你说："首长，您要小心火车出轨。"准会挨骂。

3.首长失落或不顺。例如几次应提升而因某种原因却没动，或连续遇到一些倒霉的事情等等。秘书可以用带有祝愿性的假话以宽慰首长："俗话说，塞翁失马安知非福，遇难而过必有福来。"秘书祝愿性的假话有助于首长情绪的调解。

8.4 传递假话应注意的问题

假话毕竟是假的，假过了头或时机不当，缺乏技巧，就可能造成不良后果。因此要掌握好"度"。

第一，必须重视讲假话的目的性。

一定要从党的利益出发，从大局、从团结出发。决不能从私利、从帮派、从歪门邪道出发。该讲的讲，不该讲的不讲。离开了这个目的性，就成了真正的欺骗。

第二，必须重视讲假话的时限性。

善意的假话具有较强的时间性和范围性。有的假话具有暂时性，超过了一定的时间假话就不起作用。例如某些保密性事宜，一经公布，再说假话就适得其反。患了不治之病，开始可以骗他，到了最后关头，还不告诉人家病情，让人临终连句话也没留下。有的假话具有永久性，要一假到底才有作用。例如个人隐私，至死也不能随便泄露。有些假话范围较窄，超出了一定范围，假话会产生严重后果。例如有关首长间的误解问题，只能在有关首长间传递。扩散到群众中去反而添乱。有些假话范围较大，范围大了才起作用。例如消除与友邻之间的

摩擦问题，大家都相信就减少了矛盾。

第三，必须重视讲假话的逼真性。

一定要使假话像真的一样，假得恰如其分，假得合情合理，让人听了信以为真，受了骗还很愉快，这才能产生奇特效果。如果假话一出口就露了馅，还不如不说。妻子给她自己妈妈买件衣服，不合适，送给婆婆，说："今天我多得了几十元奖金，您老给我们带孩子挺不易，买件衣服，您看合适不？"这是假话，婆婆穿上不合适也高兴。如果说："本来我给我妈妈买了件衣服，可这件衣服您穿着准合适，因为我妈妈比您瘦，买错了穿着太肥。"这是真话，婆婆准会不高兴。

第四，必须重视讲假话的选择性。

真理只有一个，但假话却多种多样。从什么角度，对什么人，讲什么假话，都要加以选择。比如，有人喜欢好听的，你吹他几句可以；有人不喜欢吹捧，你就不要去奉承。

总之，真话具有普遍性，而假话只能哄骗少数人；真话的存在是永久的，假话的存在是暂时的；真话与假话是对立统一的，在一定条件下可以互相转化；真话的条件是以客观事实为依据，假话的条件是人为编制的；真话不能过头，过了头就变成了谬误；假话也要掌握分寸，没有分寸也便失去它应有的价值。

第九章　整理首长讲话精神的艺术

秘书跟随首长，其中很重要的一项工作就是把首长在各种场合中的讲话内容记录下来，必要时整理出来。首长的讲话，有时是在会上讲的，有时是在会下讲的；有时是针对某个问题讲的，有时是在某种场合随便讲的；有时是面对他的领导或上级机关汇报式地讲的，有时是面对他的下属指示式地讲的；有时是在公开场合讲的，有时仅仅是和秘书及他的身边人员讲的。

无论哪种场合的讲话，都体现着首长的一种想法，体现着首长的一种意向。首长的一些新的观点，新的思路，新的决心，以及首长可能给部队即将下达的一些大的动作，大的举措，都常常先在他的各种场合的讲话中零零散散地流露出来。

秘书很重要的一项任务，就是把首长在各种不同场合的讲话内容记录并整理出来，以备首长使用。

整理首长的讲话，有如下一些方式。

9.1 抓紧记录

所谓抓紧记录，就是尽量能把首长讲出的原话、原意记录下来。秘书整理首长讲话精神的前提是做好记录。而做记录是有窍门有技巧的。这里讲的窍门和技巧不仅是指用速记、符号、代号等方式，而指的是如何把首长讲话的主要精神记录下来。

秘书在对待首长随时性讲话问题上，通常易犯三个毛病：

一是不记。有的秘书懒得很，无论首长在什么场合讲话，他都不做笔记，东张张西望望，甚至打盹打瞌睡。首长的话讲完了，他的本子上竟是白纸一张。要知道，大多数首长是不喜欢秘书对他的讲话不屑一顾的。特别是不喜欢秘书人员对他的讲话无动于衷。某部A首长，不仅有很高的军事才能，而且有很高的写作水平。他的讲话常常在深思熟虑之后，每次讲话简直是一篇很有分量的材料。秘书只要把他的讲话记录下来稍加整理，就可以定型成文了。一次，这位首长下部队调查回来，同随员一起研究怎么样写好这个调查报告。当大家发言完毕后，他缓缓地站起，开始发言。跟随他多年的秘书人员，知道这位首长要“一锤定音”了。于是都拉开了做记录架势。部属的这些举动，引起首长的快悦，进一步激发他发言的热情。然而，有一位新来的宣传干事，不知道A首长的这种习惯。当A首长发言时，他心里想：首长还不是随便扯一扯。所以，他的两眼只是紧紧地盯着首长，并不去抓紧记录。A首长看到这位干事的举动，当即给予批评。

二是乱记。有的秘书，仅仅是首长讲话的记录机器。凡首长讲的话，什么都想记。结果，笔记做了一大摞；眉毛胡子满把抓，到整理的时候，该用的内容却找不出来。这种记录也等于没有记。

三是假记。有的秘书，首长讲话时，只是礼貌地装出一副做笔记的样子，其实什么也没有记，或者仅是随便地记录了与首长讲话无关的内容。

正确的做法是：巧记。

第一，记原话。

记录时，尽量记下首长发言时的原始语言，他怎么讲你怎么记。这种语言很生动，很有个性特点。因为同样一件事情，表达时个人有个人

的表达方式。比如讲到体育：

生物学家说："体育是物竞天择式的淘汰。"

心理学家说："体育是人类征服欲的宣泄。"

科学家说："体育是高科技的较量。"

医学家说："体育是包治百病、延年益寿的灵丹妙药。"

艺术家说："体育是健、美、力三维一体的组合。"

教育家说："体育是社会文化的重要组成部分。"等等。

从上面的对同一事物的不同表达方式看出，记录发言人的原始语言是何等重要。当然，首长们对同一事物的表达语言不会像上面这些"家"们大相径庭，但个人的不同风格却是异常明显的。

第二，记要点。

即把你认为重要的观点、语句、段落详细地记下来。这些要点可供你在整理时，进行扩展、发挥，来个举一反三。

第三，记易忘点。

主要包括：时间、地点、人名、数字、各类专业的专用术语等。

第四，记疑问点。

首长在发言中，或者由于讲得太快，或者语言深奥难懂，或者专业性太强，秘书人员没有听懂，没有听清，就要用特殊符号记下来，以便抽空问清楚。

第五，及时追记。

有时首长随便讲话时，秘书不好意思当面拿出本子就记，但又非记不可，就先在脑子里牢牢记住，离开首长后赶快追记下来。

9.2　及时分类

我们在这里讲的记录，不是会务工作中讲的那种专门进行的“会议记录”，要求有言必记，有音必录。我们讲的记录，主要是指为以后准备整理加工成文的一种记录。

所以，这种记录一般不要把每个人的发言按先后顺序一个接着一个地往下记，而是按问题归类记录。比如，在某个会议上，甲首长共讲了4个问题，你可以把第一、二、三、四个问题分别记在笔记本的1、10、20、30页上。当乙首长发言时，他也讲4个问题，你在记录时就要思考，乙首长讲的第一个问题和甲首长讲的第3个问题差不多。于是，就记在笔记本的20页，即甲首长发言的第三个问题之后；乙首长讲的第二个问题与甲首长第四个问题相似，于是就记在笔记本的第30页，即甲首长发言的第四个问题以后；乙首长讲的第三个问题，和甲首长讲的内容没有类似的部分，就新开辟个专栏，记在第40页上。以此类推。

当把首长们的讲话记录完毕，你回头一看，这种记录已基本形成几个条条、块块，再经过反复琢磨，不断推敲观点和事例，首长讲话的主要精神基本上可以呼之欲出。为了便于整理，在记录时对首长讲出的重点内容，重要观点，以及自己没有听明白的地方，都要用自己特定的符号标注出来，以备整理时使用。

9.3　引起联想

引起联想，不是随心所欲的胡思乱想，而是根据首长讲话的精神，把首长的讲话加以完善和深化。也就是，把首长想说但没有来得及说出来的那个意思说出来；把首长想说但没有说完全的那些空缺填补起来。

引起联想的一般方式是：先顺着首长讲话的顺序往下听，往下记。听着听着可能会突然发现首长讲出了一些精彩的话，而这些精彩的话首长并没有讲全、讲透，聪明的秘书能顺接着首长这个精彩内容的“茬口”，想出一些更精彩的内容来。这些精彩的内容，如果没有首长这个“茬口”的引发，自己无论如何是想不起来的。遇有这种情况，秘书人员就干脆顺着自己的新思路，来上一番“畅想曲”。这个“畅想曲”实

际上就是我们平时所说的“灵感”的萌发和开启。这种“灵感”有时像打开闸门的蓄水可以一泻千里，也像充满压力的水柱，可以高高喷起。只要秘书人员把这些灵感毫无保留地引发出来，并快速地记录下来，那么，这种记录即使这一次整理首长的讲话用不上，将来也是会成为用得上的宝贵资料，甚至会成为某篇文章中的点睛之笔。

秘书人员把自己的某些联想整理进首长的讲话内容里时，要坚持两条原则：

一是必须符合首长讲话精神的原意。即是说，首长的讲话精神必须有你的这种联想的意思，只不过是没有充分表达出来。你的这种联想，仅仅是对首长讲话精神的一个补充，一种完善。如果首长的讲话根本没有这种意向，而仅仅是你本人的一种想法，那么，你的联想再深刻，再精粹，也不能往里“瞎掺和”。如果要“掺和”进去，必须事先征求首长的意见。

二是必须是首长讲话精神的深化。即是说，你的联想，可以使首长的讲话内容“锦上添花”，而不是“节外生枝”用自己的所谓联想，把首长的讲话内容搞得面目全非，或者让别人产生某种歧义，这是万万不可取的。

9.4　借机引导

首长讲话时，秘书人员是不能乱插话、乱提问、乱启发的。但是，秘书人员为提高首长的讲话质量，便于自己事后整理，对首长的讲话进行巧妙的引导，还是有机会的。比如，秘书去旁听首长的某个会议，主持会议的首长可能明确告诉你：会后要整理出一个材料，或者写一份简报，或者写一份报告，或者写一个指示、通知、会议纪要等等，这就更需要认真加以记录。秘书人员引导首长发言的艺术是：

提醒首长主持好会议

秘书人员都有这样的体会：只有主要领导人主持好会议，才能调动与会人的发言积极性，使发言出现高质量、高水平。如果主持会议的首长责任心不强，他只就会议的主旨讲上几句开场白，至于会议如何发展，他不去启发、引导，会议是不可能产生出高质量的内容来的。

一次，某部召开常委会，学习上级的一份重要文件。这些常委成员都

是为了学习这个文件而匆匆忙忙从基层单位赶回来的。他们每个人都带回了军内外的许多新闻、消息，加之相互间快一个月不见面了，需要互相“吹一吹”的内容很多。开会前，你争我抢地发言没完没了，会议主持人几次让大家静一静，都静不下来，可见发言之热烈踊跃。当会议开始，传达完文件之后，让大家就文件的内容发言表态时，会场上却出奇地安静。有的看其他文件，有的翻报纸，有的互相交耳私语，就是不往正题上发言。这时，一旦某一个首长挑头讲点别的内容，会场马上像开了锅似的重新热闹起来。下班的时间快到了，会议主持人扭头看了看秘书，随口说：“今天的会议先开到这儿。下一步我们还要很好地学习。王秘书，把今天会议的讨论情况整理一下，写个电报，给上面报告一下。”秘书当场回答：“是！”可他心里慌乱极了。整理什么呢？有什么了不起的内容值得汇报？只好回去瞎编吧！

有经验的秘书不这样做。他知道这次会议很重要，他知道会议后肯定要写汇报材料，他也知道在会议上首长们发言可能不积极。于是，在开会前，就去做会议主持人的工作，诱导首长主持好这次会议：“政委，这个会挺重要，如果首长们发好了言，我整理一下汇报上去，上级准能转发。然后咱们再写它一篇稿子，往报社投一投，碰巧了还能抢个头版头条呢！”

经秘书人员这么一启发，首长们一重视，会议的开法就大不一样了。

启发与会人做好发言准备

秘书不可能用直来直去的方式，“指示”首长在会议上如何如何积极发言，但可以提醒首长做一些准备。其方式是在通知首长开会时加以暗示和启发：

“副军长，明天8点钟开会，我觉得您在发言时，是否把第一个专题好好讲一讲。就结合您的切身体会来谈，我好好记录。一定能讲好。”

“副政委，明天8点钟开会，我看您讲第二个专题最拿手。就把您上次在我们办公室里讲的那些内容再归纳几条。我一定记好。”

“参谋长，明天8点钟开会，您很忙，又刚回来……”

经过秘书会前这样对首长们的提醒和启发，尽管不一定有想象得那么理想，但首长们发言的内容肯定会提高质量的。

诱导会议主持人做好总结性发言

主持会议的首长常常能统揽全局，胸有成竹。他们可根据自己多年的实践经验，对许多问题讲出高人一筹的看法。只要他们能认真地加以思考，就可能出语惊人，观点新鲜，思路清晰。秘书把他们的总结性发言记录下来稍加整理，就是一篇好文章。所以有经验的秘书，常常不是事后自己苦思冥想，给首长的讲话“编”出什么新鲜的内容来，而是事前，启发首长顺理成章地讲出你预料不到的内容来。

追踪重点人做好补充发言

首长对某个问题的看法，不仅仅限于会议上的一次发言。秘书在会议记录的过程中会发现，有些首长的发言，绝大部分内容可能很一般，但就某个问题的认识很独到，见解很精辟，想法很新鲜。可由于时间的关系，讲得还不透彻，不精确，需要追踪补充。于是就找一个适当的场合，如到他家里，到他办公室，或者和他散步，让首长就这个问题再谈一谈看法。一般说来，首长们很欢迎秘书这样做，他们觉得这是对自己的一种尊重方式，一种重视方式，能体现出自己的水平。所以，他们能侃侃而谈，而且有问必答，讲得很认真，很耐心。比如秘书对这位首长讲：“首长，您在会上讲的第二个问题，我觉得挺深刻，可我还没有全明白您的意思，您再给我讲一讲。”“首长，您在会上讲的第二个问题我觉得很有新意，但由于别人插话了，您没有讲完，能不能麻烦您再补充一下？”“首长，您在会上讲的第二个问题，很有见解。但我觉得您好像没有把话讲完，您能不能再给我往深里说一说？”

只要秘书这样做了，就一定可以把首长的讲话精神整理好。

第十章　适应首长不同工作类型的艺术

一天，某部队政治部突然接到地方政府某部门的来信，信中要求该部队出10万元支援一项工程建设。否则，随军家属的工作安排，将很难予以考虑。

该部队领导对这封来信，都表示不解甚至气愤。A首长气冲冲地将秘书叫来，让他记下口述的一封回信，立即答复对方。内容是：我们没想到你们会这样不讲情理。尽管支援地方建设是人民军队宗旨的必然

要求，但你们不能搞摊派，更不能硬性规定出多少钱。尤其应该指出的是，军队随军家属的工作安排是有法律规定的，地方政府有不可推卸的责任。如果你们有意作难，我们将通过你们的上级加以解决。

对首长这个口头指示，秘书可以有多种处理方法。一是照办法，立即将首长口授的内容打印成文寄给地方。二是建议法，提醒首长最好不要发这封信，否则对部队许多工作将产生不良影响。三是批评法，不仅不照办，反而批评首长：这样做后果是什么，您可能感觉不到它的严重性，可下边随军家属工作的安排就难上加难了，人家以种种理由加以推脱，那该怎么办？再说，支援地方建设也该出点力，没多还没少？这样做不更合适吗？四是缓冲法，下班前20分钟时，把打好的口授信递给已经心平气和的首长，说：这封信是不是马上发出？要不要您再过目斟酌一下？

上述四种方式秘书采取哪一种更好呢？根据调查，大多数秘书同意第四种。因为根据他们的经验，缓冲法是辅佐急躁型首长的最佳方法。第一种照办法，虽然坚决执行了首长指示，但可能有所失职。第二种建议法，当时的情形很难奏效，也有越权之嫌。第三种批评法，对首长决策进行指责干涉，不亚于火上浇油，更不可取。第四种缓冲法，在秘书职责范围内，巧妙地对首长决策施加影响，无越权之嫌，有完美之益，事后首长一定满意。

但秘书仅会使用缓冲法是不够的。因为首长的类型不间，性格各异。只有根据首长的特点，采取相应的方式，才能产生最佳效果。

每个首长的生长环境，文化程度、性格气质、工作经历各不相同，他们之间的种种差异是客观存在的。由此，构成了不同的领导类型和工作特点。秘书只有了解领导的类型并适应他们的工作特点，才能提供优质的服务。

10.1　对谋略自信型首长的适应

这类首长能谋善略，又才华出众。既有军事工作才能，又有政治工作才能。既有基层工作经验，又有机关工作经验。既能写作，又能演讲。可以说是首长中的佼佼者，是令众人崇拜的全才。他们运筹帷幄，统揽全局，对每项工作，特别是他认为重大的、有影响的工作，都有总体的预谋和规划。开始怎样、进程怎样、结局怎样，心中有数，胸有成竹。一经考虑成熟，一锤定音，再不更改。他们工作中充满自信甚至自豪：再也没有比自己决策更正确的了，再也没有比这种

安排更成熟的了。对有些重要的决策，在定夺之前他们也常听取别人的意见，当然包括秘书在内。有时是真心实意与你讨论问题。静心地听取，深刻地思考，甚至耐心启发你陈述意见。在你的话语中，找到他认为闪光的东西。同时，也在观察你的能力和水平，以便适时对你做出评价。这时，你可以沿着他的思路大胆往下讲，并讲出最高水平。他有时又并不是真心听你的意见，他找你谈看法，主要是把你当成他阐述自己想法的引子，使自己的深思熟虑得以淋漓畅尽的抒发。在这样的情景下，如果你是个爱在领导面前表现自己的秘书，不知趣地多说几句，首长就会不耐烦，提醒你简单一点。相反，你顺着他的思路加以随和，他很高兴，也有利于他思路的成熟和开阔。

这类首长很有见解，但有时也很固执和自负。对他的决断，别人已明显地看出错误，但还可能坚持不改。秘书怎样给他们当好助手呢？

第一，多服从少参与。因为他们能力强，秘书主要是听话、办事，不是参与。对他职权范围内的事，不要插手，当首长问到秘书时，可被动思考，顺着他的基本思路提供某些参考意见，他有听的耐心，就顺着他的思路往下说；他没有听的诚意，就当即打住。

第二，集中精力领会意图。他交代工作时，要与他产生对视，全神贯注。不能顾及任何他事，并抓紧记录，争取记全，他的讲话整理出来可能就是一篇好文章。

第三，在他讲话时，可大胆询问。这类首长很乐意重复自己的重要观点，并且在重复时再次产生出新意。他交代完毕，可简要复述，将记录内容简略陈述一遍，他很高兴。

10.2　对超脱粗放型首长的适应

这类首长坦率直爽，为人处事宽宏大量。他们一般从基层上来，机关工作经验比较少。他们有明显的特点：一是喜欢在会上、当面作指示，亲自下部队搞调查，就地立即解决问题，讨厌坐在屋里听汇报，逐级传递情况，一步一步解决问题。二是喜欢进行原则领导，很少亲自处理具体问题。三是讲求明确分工，不爱多管分外“闲事”。四是交代工作笼统简略，具体处理不加干涉。秘书汇报工作只把情况大略一提，他就能通过。

给这类首长当秘书有较大的自主权，很自在，可以当“二首长”了。但要特别注意以下几点：

第一，要出好点子。因为首长对具体情况不太过问，对秘书很放手，如果出馊主意就可能坏事。

第二，要格外精心。替首长把工作想细想全，考虑周到，不能首长马虎，你也大意。

第三，要主动汇报。及时把首长交代事情的结果简明扼要地反馈给他。

第四，要防止越权。首长超脱，秘书不能放肆，首长不太过问具体事，秘书不能哄他。秘书更不能打着首长旗号，假传指示，干不得人心的事。

10.3　对民主纳谏型首长的适应

这类首长待人友善，和蔼可亲，民主平等，容言纳谏。

他们对同级和部下都很尊重，即使是受到不公正的对待，也能忍善让，从不抱怨或苛求。

他们非常重视听取他人意见，不耻下问。他们工作不是没有主见，办事不是没有谋划，只是民主作风意识强，不习惯独断专行。他们一般都曾在机关工作过，特别懂得发挥身边工作人员积极性的重要。这类首长，其中一些人曾有过挫折，受过磨难，锋芒已钝，虎气已减。他们的经历决定了他们看任何人生活得都很不易。他认为秘书不仅只是办事，更多是参与，甚至参政。他按自己的习惯要求秘书凡交代的事情一定要办得圆满。但办不好，也不为难。凡没交代的事，秘书办妥了，他也十分赞许。

在这类首长身边当秘书，轻松舒畅，心理上没有重负感，更宜表现秘书自身的价值和才华。但要注意以下几点：

第一，要谨言慎事。不能因为首长信任你，就信口开河，甚至胡来。应严格按照指示办事，不能另搞一套，乱表态。

第二，要常思多想。把涉及首长职权内的各项事宜都事先考虑好，首长征求你的意见时，要在充分准备的基础上发言。

第三，态度谦和。首长的民主意识强，没有官架子，不计较谁高谁低。秘书也不能认为善人好欺，随意顶撞，看不起甚至诋毁领导。

10.4　对看人审事型首长的适应

这类首长有自己的用人模式，最大特点是情感因素强烈。他们衡量秘书和身边工作人员的标准，往往受到思维定势的左右，带有明显的主观性。对在身边工作时间长、用得顺手的人总是抓住不放，而对其他人则存有偏见，放心不下，即使你干得不错，也不很满意。而他放心的人把某件事情没有干好，可他仍然觉着顺心满意。

某军政治部刘干事在主任身边干了多年，对主任的意图了解得好，常常是不点自明。主任对他十分器重，刘干事写的讲话稿，主任甚至看都不看就通过了，而其他干事办事，主任总有不满意之感。一天刘干事没在，关干事来给主任的办公室挂地图。关干事知道自己在主任心中的地位与刘干事大不相同，挂图时格外用心，上下对比，左右衡量，费了很大精力挂完了，可主任还是不很满意："高低还可以，左右怎么不对称？这边宽，那边窄。"关干事心里挺闷，找到刘干事，刘干事笑了笑："没关系。"他一进主任办公室，便大加称赞："这图挂得有水平，不仅高低与首长的个头相适应，而且左右也很得当，左边有窗户亮堂，又靠近办公桌，留得窄一点，您看起来方便，右边有门，又有衣架，留宽一点，既不被遮挡，又显得对称，这是谁挂的？还真费了一番苦心！首长，您说是不是？"主任眉头一展："你讲的还真有道理。"结果是，关干事挂图，首长不满意；刘干事解释，首长却很满意。

为这类首长服务，首要的是尽心尽力，周到细致。但仅此是不够的，还应该知道首长的心理特点，明趋暗抑，才能事半功倍。要注意做到这样几点：

第一，不怕吃苦。你是首长信任的秘书，叫你干的事就多，一个接着一个等着你，你不要喊苦叫累，忙一点也有好处。当然，周围的人对你也许有议论，你有苦无处诉。这就需要有任劳任怨，忍受误解的精神。

第二，巧妙推荐。对首长还不太信任的同志，不放弃任何有利时机，恰到好处地向首长介绍和举荐，使首长改变看法。一是顺水推舟，首长问："这个材料谁写的？"有人说："好像处长给刘干事交代过。"首长高兴了："观点明确，结构新颖，语言也挺流畅。"你接过来："原来是交给刘干事写，后来他去开会，就由曹干事完成的。"首长已说过写得不错，不好改口，只能说："依曹干事过去的水平，只能到车站接个人，布置一下会场。现在写材料也大有长进。你们要给大家一些

机会锻炼，这不，曹干事也成才了？”二是直接建议。政治部要搞一个大型图片展览，确定人选时，你可以向首长建议：“这件事李干事特别内行，他在师里当干事时搞了3年多摄影，有5幅作品在画报上发表，是××摄影学会会员，××团团史展览搞得很有特色，那就是在他指导下布置的。这次图片展览的事交给他，一定比我弄得明白。”三是有意出错。在无关大局的事情上出点小差错。这可以显示其他同志的优点，使首长对其他同志逐步产生信任感。

10.5　对多变无定型首长的适应

这类首长属于“多动型”气质，情绪不够稳定。因此，工作无主见，见异思迁，最初的决断往往不算数。在他职权内的事常拿不定主意。面对多种方案、意见，不知哪个更好，自己决定了的事也极易推倒重来。今天这样，明天那样，刚刚拍板的事，一觉醒来又觉不妥。某机关参谋干事最怕给F部长写材料，不知要浪费多少劳动。一次一个3000字的总结，竟在两天内5次变动大的结构，两个参谋三十多个小时没合眼，直到总结大会要开始了，才算定稿。

在这类首长身边工作，肯定很紧张，很繁忙，无效劳动太多。在完成首长交代工作的过程中，缺乏自信心。常常是一边拼命干一边在想：是不是又要推倒重来？所以，为这种工作类型的首长服务，重要的是有耐心和毅力，能沉住气，开动脑筋，尽快适应。要注意做到这样几点：

第一，当面遵从。无论首长怎么反复无常，多次变动，推倒重来，你都要耐心听，认真记。心里不痛快，表情上不流露，更不能顶撞。否则，你干了多少工作，也会落个骄傲自满的名声，难得平反。

第二，私下等待。首长更来改去，你愉快遵从，首长就放心了，你只管耐心等待。说不定首长改来改去改到最后，又回到原来的观点上。

第三，最后加劲。敲定的时间到了，无法再改动了，这时再下工夫干好它，干完美它，首长会很满意。

总之，作为秘书，在对待各种不同工作类型首长的问题上，应采取这样的基本对策：

首先，世上没有万能的首长。无论在哪种类型的首长身边工作，都不能有丝毫的抵触情绪，不能消极对抗，不能有意为难，更不能指责和

看不起首长。只能准确地了解首长的特点，采取恰当的方式，使自己逐步并尽快完全适应首长的要求。

其次，世上也没有万能的秘书。服务是自己的本分。要忠于职守，要有自知之明，为适应各种类型的首长，自己要刻苦学习，拓宽知识面，提高当参谋和助手的水平。

第十一章　忍让首长弱点的艺术

弱点，是一个人思想、性格、行为等方面不足的地方。弱点人人有，首长当然也不例外。

忍让，是个人良好的心理素质和高尚的思想修养的标志之一。秘书能够并善于忍让首长的某些弱点，就是这种良好心理素质和高尚思想修养的表现。

首长之所以成为首长，不是因为他们十全十美。他们有常人没有的优点，也有常人不喜欢的弱点。人们在交往中，对相互存在的某些弱点，只要不关系到重大原则问题，都应该也能够做到忍让。而首长们正因为他们是首长，周围对他们的约束力相对较少，所以他们的某些弱点暴露得更为直接，表现得更为充分。秘书每日与首长在一起，这种忍让就显得尤为重要。这有利于维护首长的尊严，也有利于协调首长与秘书之间的关系。在这方面秘书应注意做到这样几点：

11.1　忌在没有现成根据的问题上与首长争论

在与首长相处的日子里，秘书总会发现，首长在某些方面，在某些知识上，不如自己涉猎得面宽。这是很正常的。每当谈论到这些问题时，首长可能会出现某种差错。这种“差错”，秘书心里是清楚的，但由于一时没有现成的根据，即使秘书当面把正确的答案讲出来，首长由于种种原因，也不一定服气。这就很容易产生“无现成答案”的争论，使双方都不愉快。

在一次“树立正确的人生观”政治教育中，政治部陈干事跟随B首长下部队抓试点。讨论过程中B首长说：“人生，不管别人如何评价，自己首先应该为别人多办好事。记得大诗人郭小川曾经写过一首诗：‘有的人活着，但他死了；有的人死了，但他活着。’这诗写得多好啊！”

B首长正讲在兴头上，陈干事插话了："首长，这首诗是臧克家写的，不是郭小川写的。"

B首长不高兴了。"怎么是臧克家写的？明明是郭小川写的嘛！"

陈干事不服，补充一句："是臧克家写的！等我回去给您查一查。"

B首长讲话的兴趣没有了。屋子里死一般的沉寂。

明明是首长错了，但由于没有现成的"答案"，首长不服气，陈干事也觉得很委屈。退一步讲，即使找到了证明的答案，首长输了，又能怎样呢？

那么，这是不是说，故意让首长错下去才对呢？——也不对。纠正首长类似的问题，正确的做法应该是：

不必过分认真

对一些非原则问题，对一些无关大局的问题，首长说错或做错了，就让他错去。不要非弄个水落石出，让首长低头认错不可。而是找个适当的机会，采用一种能让首长接受正确答案的做法，更为合适。比如上面这位陈干事，完全没有必要在首长讲话兴趣正浓的时候，当头给首长一击，使首长下不了台。可以利用某一个机会，拿着《诗选》对首长说："首长您看，您上次讲到的那首诗，原来是臧克家写的。"首长一定会说："是吗？我怎么记成是郭小川写的啦？不是你这么纠正，我还不知道错到哪一天呢！让人笑话！"然后，首长又补充了一句："小陈呀，你的学习很刻苦，大家都说你是'活字典'。还要努力呀！"

指出首长弱点的方法巧妙了，两方皆大欢喜。

只反驳一次

首长的某些弱点暴露出来以后，秘书如果实在看不下眼，可以当场予以纠正，但最好只纠正一次。如果首长不认同，秘书就不必再还嘴。

首长说："我看从咱们营房到县城至少有30公里。"

秘书说："没有吧？只有28公里。"

首长说："你这个人呀真是个书呆子，何止28公里呢？"

尽管28公里是正确的，但秘书的反驳应就此打住，不必再争辩下去。因为又不是打仗，28公里和30公里相差无几，即使找到正确的答案又有多大意义呢？如果秘书还想把首长的毛病纠正过来，以后还有很多机会。

多用疑问句

秘书在纠正首长某些缺点毛病时，使用疑问句，主要是为了"进退两便"，给首长留一个思考和回味的余地，自己也不至于在论理过程中"顶死"在一个地方。

首长说："A领导现在是上将了。1955年授衔时，才是个上校。"

秘书明明知道首长讲得不对，1955年授衔时，A领导已经是少将了，但无论当时授的是上校，还是少将，都无关大局，只是记忆上的错误。于是秘书回话："好像55年给他授的是少将吧！记不清了。"

这里，秘书的记忆是正确的，但在纠正首长不正确的议论时，使用了"好像"、"记不清"，也足以使首长去考虑哪对哪错了。

找到可靠证据

对于一些原则的问题，大是大非的问题，秘书发现首长明显不对。如果这样错下去，会影响部队建设，那就要建议首长立即纠正。最好的办法是找到可靠的根据来。

用事实说话，不言自明，首长也会心服口服。首长说："现在训练任务重，要求高，我看把政治教育的时间适当再减一减。"

秘书说："这事是不是再斟酌一下？上级有规定，全训部队军政所占时间的比例是7：3。"说着，拿出有关文件递给首长。

"那好，按原计划进行。"首长收回了自己的看法。

11.2　忌玩乐时首长总是输家

秘书经常陪着首长进行一些业余文体活动，打球下棋等等。首长虽然年大体弱，但更爱争强好胜。原本是玩耍，目的不过是为了活动活动身体，调节一下精力。但首长有时是很较真的，秘书或其他工作人员总是让首长输，就可能使首长感到不快活，尊严受到损害。因此，秘书人员在陪同首长玩乐时，应有意识地避免这种情况的发生。

比如打篮球时，不能总盖首长的“帽”，让首长一个也投不进去。有位C首长个子小，却偏爱打篮球，球场上总能找到他，可有一段时间他不去球场了。原来一块打球的参谋、干事都比他个子大，一场球下来他一个球也没投进去，甚至连球也抓不到几次，心里很不痛快。后来有人做了一点工作，然后又把他拉到球场上，这回他如鱼得水，投得很顺手。打完球他非常快活，说：“打打球就是有好处，出一身汗，腿脚灵活，精力充沛。”

比如玩乒乓球时，陪者不能总扣球，让首长连着去捡球。有位B首长肚子挺大，喜欢打乒乓球，但动作迟缓，人家扣球他接不着，弯腰捡球又很吃力，打不了几分钟就是一身汗。一般的规则是，人人都喜欢打球，但不喜欢捡球。捡球总不如扣球痛快。首长也如此。后来这位首长专门和E秘书打球，换别人都不打。E秘书很少扣球，专门打首长正手，首长能连扣十几板。他常夸E秘书球打得好，很正规，很有基本功。其实，E秘书的反手扣杀是拿手好戏，只不过和首长打球时拿手戏不出场罢了。

再比如下象棋时，不能总是让首长输。首长越是较真你越是一个子儿不让，赢了一盘又一盘，首长的脸色就会难看起来。尽管首长棋术不如你高明，但你要有意识地出现一点失误，而且装得很像真的，不能让旁人看出来是在让着首长，那样首长就更觉得丢面子，比如，有时故意错走一步棋，首长吃了你的车，你连忙要悔棋，首长决不肯，无奈，这盘棋让首长赢了。首长脸上就会出现笑容：“怎么样，不服气？再来一盘。”

总之，秘书在陪首长玩乐时，也要记住这样四句话：备好首长喜好的活动设施；当好首长活动的陪伴；照顾首长活动的情绪；勤看首长输赢时的脸色。

11.3　忌出了问题把责任推给首长

在首长身边工作常会出现一些非原则的小问题，而问题的责任多不在秘书身上。因为秘书一般都是按首长的指示精神办事。但秘书不能把责任推回给首长。秘书和首长一起乘车外出，半路上车坏了，首长很生气：“怎么搞的，派这么个破车？”你不能说：“是你要这辆车嘛。”首长会有失尊严。对于诸如此类问题的责任，秘书应持两种态度：

一是默认。无论首长是否责怪你，你都不需要辩明责任，而是赶快解决问题。首长身边新近调来一个警卫员，挺懒，还偷首长的烟吸，被首长发现了，对秘书说：“瞧你们办的事，连个警卫员也选不好。”这个警卫员明明是首长自己看中的，但秘书说：“这个警卫员确实没选好，我马上让他回去，三天内再选一个合适的。”

二是主动承担。不等首长责问便把责任揽过来。首长指示秘书通知下属主官来开会，不要带车和随行人员，浪费汽油，住宿也不好安排。可以考虑带一个参谋帮助标图。人到齐了，因上级来了工作组，招待所房间紧张，一时安排不下。首长很恼火，对秘书说：“让领导干部来开会，带个参谋干什么？”秘书赶紧说：“是我们考虑不周，没想到工作组会来得这么快。不过首长不用着急，问题已经解决，通信营就在招待所旁边，有一个连昨天外出训练一个星期，我们只开三天会，可以让工作人员住在那里，我已经安排过了。”在这类事情上，只要问题妥善解决，即使是秘书的责任，首长也不会追究，更何况他的尊严已得到了秘书的维护。

秘书可能会问：“难道都是我们的错？”回答是肯定的：跟首长在一起，在小是小非问题上你就准备着永远没有正确的时候。

第十二章　为首长提供事务性服务的艺术

什么是服务？这里是指服从、服侍。含有一种听从、照料、侍候的意思。秘书的服务工作，主要是做好与首长本人有直接关系的接人待物，迎来送往，衣食住行，业余活动等事务性工作，为首长顺利开展工作提供方便。

秘书能为首长提供优质的服务，不是一件容易的事。要养成一种习惯，比如，从秘书说话的声调到用语，从表情到姿态，从装束到动作，都能看到一种风度，透出一种气质，体现出你是首长的部下，能

正确理解首长的意图，能充分反映首长的思想。首长想说的你能表达出来，首长想办的你能圆满实现，使首长感到顺心、顺手。这样首长就可以全身心地进行他的决策和指挥了。这是秘书应尽的责任。

举一个例子：某院校一教授带研究生下部队搞调查，到××军区去，找谁帮助安排呢？想到了一个战友，他现在是××军区司令部首长，教授和这位首长曾经一块儿当兵，一块儿当排长、又一块儿进机关当干事、参谋，两个人可以说在革命的征途中一块儿往前走了很长一段路。后来，一个当教员走上讲台，一个当首长指挥千军万马。教授出发前写了信又打了电话。当教授走出车站时，一眼看见，一个大个子将军直挺挺地站在那里，旁边一个标致的少校军官打的牌子上写“××教授”。教授与首长边握手边拍了一下他的肩说：“你小子，混得不错呀！”

“你小声点，你看那边，有工作人员。”将军说。

离他们大约5米处，站着那位少校，不时地向这边看一眼。到宾馆后，教授问少校：“贵姓？怎么称呼？”

“姓杨，秘书。”

“有个问题请教一下。”

“您太客气了。”

“刚下车你和首长站在一起，而当我与首长握手时，你离开我们5米多远，有什么学问吗？”

“说不上什么学问。作为秘书，在等候客人时可以与首长近一些，能陪首长随便谈几句。如果远了，把首长单独丢在一边不礼貌，而且有事也不好招呼。但客人一到，你们很亲近，很随便，我们在跟前不方便。站在5米以外，若即若离。就是说，既有一定距离，又便于随叫随到，就是这个道理。”

——这就是秘书为首长服务的艺术。

教授临走时首长来送行。教授说：“送不送我无所谓，关键是住你这高级宾馆的房子要多少钱？”

“不算多，两个人每天一百元。”

“那不行！我这个教授每天只能报30元，这已经不错了，多一分钱都

得自己添。”

“杨秘书。”

“在。”

“有个事，×教授一天只能报30元，这事你看……”

“首长，我明白了。”不出半小时，发票开回来，每天30元。

——这就是秘书领会首长讲话精神的艺术。

教授对将军说：“你这个秘书真不错。”

“现在秘书挺难选，选不合适还弄不清谁为谁服务呢？眼下是孙子厉害还是爷爷厉害，你能说清楚？”

从这位杨秘书迎送他的首长的老战友的两个简短的情节中，我们可以看出，杨秘书是一个合格的秘书。

那么，秘书在为首长服务、办事过程中，有哪些要求呢？

12.1 谙知本人身份

秘书要时刻明确、懂得自己是个秘书，是为首长服务的，是一般的机关干部。不搞特殊，不搞特权，不狐假虎威，不利用职务之便谋私利。一定要严格做到：不骄横，不狂妄，不放肆。

要特别防止三个问题：

一是当了秘书身价高了，比首长还难见，比首长还老大，比首长还难说话。某教授写了一本书，要首长写前言，单是找秘书约见，就在招待所等了7天。当了秘书不能看不起周围的老同事、老领导和下边来的工作人员。不能“身居秘书位，一览众人小”。

二是当了秘书欲望强了，给首长办事时顺便给自己办事。为亲属安排工作、调动工作、入党、提干，转志愿兵等等。首长得到什么好处秘书也要得到，否则心理不平衡。一次某部队军事演习，为来参加演习的上级首长买了副水晶眼镜，秘书没有得到，心里很不痛快。演习结束时，该部队领导见到秘书说：“这次演习规模挺大，经费超了，能

不能给首长说一声，再拨一点钱？”秘书嘴里说：“好，我帮你们说一说。”心里却说：“现在才想到我呀，等着吧！”根本没有理睬。

三是当了秘书胆子大了，打着首长的旗号，甚至利用首长职权，违反规定，拉关系，走后门，招摇撞骗，大搞不正之风。

某部队钱秘书常给下边打电话：“王团长吗？我是钱秘书。”

一听是钱秘书，惹不起，团长的声音变了：“原来是钱秘书啊，有什么指示，我们好好办。”

“你们团二连钱××，我们准备调走，怎么样？”

“哎呀，这事得求你高抬贵手了，钱××是我们团军事训练三项全能尖子，他一调走我们团的个人全能训练可就没戏唱了。是谁让调走的呀？”

“那你就别管了。”电话放了。

钱秘书是按谁的指示调动人？不得而知。

钱秘书又给下边打电话：“要三团李政委。”

政委接话：“是我，请问你是哪位？”

“我是钱秘书。”

这个李政委过去也当过这个部队的秘书，对有些秘书以权谋私特别反感。所以一听钱秘书找他，未问原因先来气：“是小钱啊，有什么事吗？”

“你们团五连的孙××，我们想调去学开车。”

“这不行！团里有规定，学开车的兵要连队民主推荐，你这样干我们不好做工作。”

“我们已定了。”

“谁定的？”

“这你别问了。”

“当然要问了，天皇老子也得问。”政委说着“啪”地把电话摔了。钱秘

书碰了一鼻子灰。

现实生活中确有个别秘书人员，不知自己能吃几碗干饭，不知自己算老几。他们的不当行为破坏了首长的威信，破坏了上下级关系，让群众总觉得首长在搞名堂。到底谁在搞名堂呢？这样的秘书最终会损害他自己的威信，成为孤家寡人。

12.2 作风庄重严谨

秘书必须有良好的思想作风、工作作风和生活作风。大处着眼小处着手，时时处处严格要求自己，树立起一种严肃端庄、朴实无华的好形象。虽然工作在首长身边，但要置身于群众之中。按一般干部的要求对待自己，循规蹈矩，不搞特殊化，包括按时起床出操，整理军容风纪，不留长发等等细枝末节。严格做到：不轻佻、不散漫、不装蒜。

要注意克服这样一些毛病：

一是工作作风上老滋老味，装模作样，不像个秘书，倒像个“九号首长”。首长在队前吸烟，你也吸烟，首长披件大衣，你也披件大衣在队前晃来晃去，首长讲话哼哼哈哈，你也跟着哼哼唧唧。有的秘书还喜欢作点指示，跟在首长后边显威风。首长给部队讲完话，人家客气地请秘书讲几句，秘书还真讲：“我再补充三点，一……二……三……”大家表面上在听你补充讲话，但心里在骂：“你算老几呀。”

二是生活吊儿郎当，没有下属的样子。在熟悉的首长面前，过于随便甚至比较放肆。嘻嘻哈哈，拍拍打打，乱开玩笑，有时还口出狂言，令人难堪。

三是思想作风上刁滑虚伪，心术不正，叫人琢磨不透。“势利眼”比较严重，对有职有权的首长曲意迎合，毕恭毕敬，总是围着团团转。对有职无权的首长看不起，交代的任务敷衍了事。对已失势的首长，不屑一顾，可以随便顶撞。对水平低的首长有意愚弄，写讲话稿时专门用繁体字，生僻词。

作为秘书，应该牢记：无论谁当首长，都是你的首长；无论给谁当秘书，你都是秘书。对任何一位首长都不能看不起；看不起任何一位首长都是自己思想意识不好的表现。秘书必须明白，领导的水平、能力总有差异，越是水平不高能力较弱的首长，越是把你对他是否重视看得特别重要。

作为秘书，还应牢记：你所做的每项工作，首先要得到直接首长的肯定，一般情况下不能“隔着锅台上炕”。给政委写个材料，是主任向你交代的，但你写好后绕过了主任，直接送给政委就不妥。次数多了，就有不良后果。不论秘书的能力有多强，成绩有多大，在首长面前都要谦虚谨慎。不仅要对直接服务的首长周到热情，而且对所有的领导都能以诚相待。

12.3 动作勤快干练

秘书干事应迅速果断，干净利落，不能漏洞百出，拖泥带水。说走就马上出发，说停可就地安顿。既紧张快速，又有条不紊，严格做到：不窝囊、不迟缓、不懒惰。要尽量克服以下几种毛病：

一是动作太拖拉，慢条斯理，不慌不忙，让首长为你着急。某机关一个郭干事，总爱抱本书蹲厕所，跟首长出去开会，出发前照样蹲厕所看书，半个小时过去了，首长坐在车上着急，他蹲着不起来，首长气得直骂：“懒驴懒马屎尿多，你怎么也这样？”

二是生活太懒散，丢东忘西，睡眼惺忪，让首长为你操心。某部队一个赵干事，写材料功力很深，生活却很懒散，总是拖拉个鞋，提两个水瓶进食堂，吃完饭却忘了提水瓶，时间一长，炊事班的水瓶没处放，一下子还给他十二个。吸烟时随便丢烟盒，没有烟又干不成事。首长要随时给他捡烟盒，机关不少人都知道，他的烟经常装在首长口袋里。一次外出，火车晚点一小时，他和首长一起看书等候，结果火车到站了，他不知道；火车启动了，他才发现，大喊：“站住。”无奈换成第二天的车票。回来后大家一问，他说：“广播里说晚点一小时，我一看表，火车提前了8分钟。”

三是工作太被动，眼中无活，拨拨转转，让首长为你服务。某政治部曹干事，大学本科毕业生，没经过部队严格训练，材料写得很好，但工作不主动，总是要人跟在后面催。让他参加会，然后写简报，他说：“写那有啥用？”一拖再拖，催急了，他又说：“写快了干啥，有啥用？”一次，部队首长去开会，只能带一个人为首长整理材料，就带他去。按理说，首长外出，坐什么车，几时出发，都得随行人员操心。可曹干事想，跟首长出门啥都是现成的，不用操心。于是他就坐在屋里等首长来叫他。十点半的火车，九点四十首长来找他，他正在刷鞋。首长让他动作快点，他说：“还早着呢！慌啥？”结果是一路堵车，紧赶慢赶到了火车站已停止检票，两人赶快跑，曹干事跑得快，首长跑不动，刚迈上二号车厢，火车就启动了。曹干事还说：“我说

误不了嘛。”

首长喘着气：“车没误，可我的腰可扭了。”

“那你缺乏锻炼。”

首长的软卧在九号车厢，人多，好不容易挤到了，无奈又挤回来。

“您怎么又回来了？”

“我的车票呢？没有车票不让坐呀！”原来是曹干事忘了给首长车票了，让首长在车厢的走道上折腾了一个多小时。首长非常不高兴。心里想：这个曹干事，怎么是这样呢？真得让他到艰苦的地方好好锻炼锻炼。要不然，他连怎么当个合格的干事都不明白。

开会回来后，首长问有关人员：“哪最艰苦？”

“腾格里大沙漠，侦察连正在那里训练呢！”

“那好，让曹干事去锻炼锻炼。”

秘书的职能要求，无论你正在干什么，只要首长一招呼，就要立即停下来，很快去见首长。比如你正在洗头，满头的洗洁净；正在洗衣服，满手的肥皂沫；正在洗澡，刚要擦背等等。都要立刻停下来，去接受首长的指示。

秘书要做到：听到首长的喊声，能立即答“到”；接到首长来的电话，能快速接应，传来首长的指示，能马上去办。

12.4　反应机灵敏捷

秘书要有机灵的头脑，快速的思维，敏捷的反应。努力做到：不痴呆，不死板，不犯傻。

有的秘书，首长给他交代一件事情，讲了三遍他还没回过味儿来。所以，秘书要记住下面三句话：

不等首长把话说完，你就能知道下面的内容；

不等首长把话说透，你就能清楚其中的含义；

不等首长把话说明，你就能领悟暗中的成分。

对首长的比喻、双关、暗示语都能准确理解。要避免发懵犯傻，也要避免自作聪明。该明白的要明白，该痴呆的要痴呆，这就是精明。与首长谈论重大理论问题时，你要装一点糊涂，让首长多给你一点指点，显示首长的高明。这样做既不影响具体工作的进行，也不损害你在首长心目中的形象。当首长交代具体问题时，你要多一份聪明，举一反三，抛砖引玉，对首长意图理解得非常透彻。

某部队直属队野营拉练，B首长的汽车被一辆大卡车挡住，左超左挡，右超右挡，最后超了过去。秘书让车停在路中央，拦住大卡车，把连长叫过来，狠训了一通。待秘书回到车里首长满意地看了他一眼。快到宿营地时，首长的车陷在一条小河中，怎么也推不出来，天快黑了，衣服也湿了，又饿又累，明知道这几个人推不上来，可大家还是推。随车的一位保密员自作聪明，不想白费劲，学着首长的样儿在岸边踱步。到目的地后，首长把参谋长叫来：“你那个保密员从哪调来的？”

“从七团。”

“明天叫他回去！”再没话了。

参谋长找秘书一问，知道保密员犯傻了。保密员回到团里，干得也不错，可他始终不知道为什么把他从军里退回来。

秘书人员在为首长服务中，对那些有实际意义的工作要努力干好，对那些表面已失去实际意义，但却隐含其他意义的工作也不能轻易放弃。

某部队在老山前线参战。C首长到前沿阵地视察，情况很危险，身边跟了十几个人。刚一到阵地，就听到“啾”一声炮弹飞来的声响，听声音离这里非常近。一霎间所有的人都不由自主地就地卧倒，连警卫员也趴在了地上。这时只有秘书一下子扑在C首长身上。虽然是场虚惊，但C首长对秘书的这种机灵敏捷的反应却极为赞赏，对秘书有了种无法更改的好印象。在关键时刻，秘书想到的首先是首长，而不是自己，这不仅仅是反应速度的问题，而是职责和习惯问题了。离开前线不久，秘书便到某团任职。C首长在党委会上说：“作为秘书，他的行为不仅仅是保护了领导，而是尽职尽责的具体表现。有了这种精神，在任何岗位上都能干得出色。”

第十三章　察觉首长间矛盾的艺术

秘书面对很多首长。每天都在诸多首长之间来往，一方面，首长之间的关系必然制约着秘书的言行，另一方面，秘书的言行也对首长间的关系产生影响。因此，秘书的职责也包含着协调首长之间关系的重要内容。

无论首长们怎样团结一致，怎样亲密无间，他们之间总有裂痕、矛盾、扯皮和纠缠不清的问题。一个新秘书很可能不大理解，连长指导员有矛盾很正常，这么大的首长间怎么也有类似情况？其实首长和我们差不多，甚至有时比我们还小孩子气，这也很正常。因此，秘书协调好首长间的关系，包括协调好正职首长间的关系、正职与副职首长间的关系，以及首长和各部门领导之间的关系，就显得特别重要，而协调好首长关系的前提，首先要察觉首长之间可能或已经产生的诸矛盾。

13.1　察觉首长间矛盾的目的

秘书察觉首长间矛盾的目的，不是仅仅为了知道首长的一些内部情况，更不是为了看首长的笑话，而是为了力所能及地调解首长的矛盾，协调首长间的关系，增强首长之间的团结，更好地为部队建设服务。

但是，秘书协调首长间的关系，居下仰高，不是一件容易的事。主要表现在这样几个方面：

第一，协调对象的逆向性。秘书是首长的下级，不像上级协调下级那样，可以居高临下，无所顾忌；也不像授权去协调下属单位的纠纷那样，可以亮出“尚方宝剑”。秘书协调首长间的关系，只能采取一套非权力法术，而且由于受到身份的限制，该说的不好说，怕引起首长的反感；该协调的想协调，又怕影响或干扰首长的工作。甚至连首长的情绪也要注意，弄不好就会碰一鼻子灰。

第二，协调内容的隐晦性。首长之间，无论什么原因引起的误解、隔阂、分歧和矛盾，虽然也有放在桌面上公开论短长的，但更多的却是各自放在心里，不易外露。尽管秘书贴近领导，可以进行判断，却也难免有误；即使判断准确，首长也可以不予承认，甚至反唇相讥，使秘书陷入难堪境地。

第三，协调权威的软弱性。秘书在协调过程中，可以说一千道一万，而被协调的首长们，可以听也可以不听。因为秘书人员不具有强制力、约束力和平衡力。所以，这种协调比起行政的、纪律的手段的威慑力要逊色得多。

第四，协调过程的风险性。秘书协调首长间的关系，容易遭到种种误解。尽管出以好心，也可能被误认为心术不正，有个人野心；尽管不带任何个人成见和偏袒之心，也可能被误认为是对方的说客而遭“白眼”，或者坐“冷板凳”；尽管态度诚恳，行为得体，也可能使领导看不顺眼，想不顺心，甚至将某种不快转向秘书发泄。这给秘书人员的心理增添了很大压力。

不过，只要秘书明确了协调首长关系的重要意义，出以公心，首长总是会理解的。

13.2　容易产生矛盾的方面

秘书对首长间关系的协调难度较大，这就需要有驾驭这种协调的能力和艺术，而这种能力和艺术的发挥，其前提是充分地了解和掌握他们之间到底在什么问题上容易产生矛盾，可能产生些什么矛盾，这样，才能进行有效的协调工作。首长间容易产生矛盾和分歧的问题主要有以下七个方面：

在党委集体领导与个人说了算的关系上

军队最重要的组织原则和领导原则，是“党委集体领导下的首长分工负责制”。这一原则有三层意思：第一，凡重大问题应经过党委集体讨论决定。第二，必须坚持少数服从多数。第三，在党委统一领导和少数服从多数的前提下，属于军事工作的，由军事主官负责实施；属于政治工作的，由政治主官负责实施，军政副职协助主官工作。

实际工作中，多数领导班子里总有一个核心人物，可能是军事指挥员，也可能是政治委员，这个核心人物在重大问题上左右着全局。这是一种无形的力量，他一个人的讲话常可形成班子的决议。其他人有不同想法，也只能服从和执行，这个核心人物一般是凭能力、水平、功绩和模范作用，凭在长期工作中建立起来的威信，有一种威严感，甚至使人产生盲目服从感。有这样一个核心人物，具有很多优越性：

班子是稳定的、团结的、统一的，没有多少公开的摩擦和斗争，有利于顺利地开展工作。

但是，由于班子不断地调整更换，核心人物也在变动之中。他们离去，班子就不稳定了，各种情况的矛盾和分歧显露出来，特别容易出现争核心、争领导权、争说了算的问题。这就会产生一些不正常的情况：谁资格老谁说了算；谁厉害谁“骂娘”谁说了算；谁在这个单位时间长根子深谁说了算；谁有后台谁说了算，大家见了他望而生畏，他去趟北京就顶事。上述情况一产生，矛盾、分歧就出现了，坚持正确原则的一些同志不信邪，斗争也便开始了。可以说，坚持集体领导与个人说了算之间的矛盾和斗争，始终是各级领导班子影响团结的主要方面。

在对下属两级班子的配备和评价问题上

首长们在如何配备下属两级领导班子，怎样评价这两级班子的主要领导人问题上，也常有不一致的想法。例如军对师团两级的领导人，特别是主官要谁来干，特别关心。一方面关系到部队建设的核心问题，一方面也关系到个人的切身利益。每个首长都有自己的考虑和打算。在用人的问题上，政治领域与自然科学领域不一样。诺贝尔奖的获得者，一般能做到标准明确，众望所归。而选用行政领导人则不一样，有副对联说得好，上联是：说你行你就行，不行也行。下联是：说你不行，你就不行，行也不行。横批是：不服不行。一代代的政治家们在用人的问题上制订了诸多条件和标准，但在实际选拔中，却很难把握。用谁都有道理，分歧自然产生。

讲资历的说：“这么老的同志，怎么不用？战争年代过来的，经过长期考验，有经验又靠得住，好同志嘛！”你用不用？

反对论资排辈的说：“资历不能当饭吃，资历是过去，不是将来。我们要的是年轻力壮，这才能继往开来，使我们的事业后继有人。”你说有没有道理？

主张有学历的说：“光年轻力壮还不行，改革的时代，高科技的新时期，没有科学文化知识怎么搞国防现代化？要重视学历。最少也要大专以上才能当主要领导。”这话对不对？

除了每个人的着眼点不同，选人的标准不同外，还有其他因素的影响，也会产生分歧。

上级首长来视察，见了老部下说："好久不见了，挺好吧？"

"首长不认识了？"

"认识，不就是小刘嘛！现在干得怎么样？"

"努力是挺努力，就是不长进！"

"有什么要我说说？"

"首长是我的老领导，说句话当然更好了。"

首长在一个合适的机会果然说了："小刘原来是我的部下，他不错，最近你们是不是准备用他？"

"是啊，是准备用他。"

"那我就放心了，谁没点毛病，改了就是好同志。"

有了这个关系（后台）也成了用人的标准。而反对他的人就会说："没有本事，还有一身毛病，光凭后台硬怎么能行？"矛盾出来了。

有个单位的D领导，干了6年没有动，看来没戏了。1983年，上边要一个同志去院校学习一年半。时间较长，可能误一些事，比如职务呀、待遇呀，家庭生活呀等等，都不想去。一班人坐在那儿谁也不吭声，光喝水。水喝多了就要上厕所，这个D领导憋不住就去解手。

回来后党委书记说："刚才大家议过了，你去。"

"我本来没文化，去了也白搭。"

"就因为你没文化，才让你去深造。"

D领导学两年回来了，位子已经没有了，干点杂事。突然有一天有份文件规定，进上一级领导班子必须经过某级院校进修，有文凭。党委又开会研究，进校一年半以上，只有一个，就是那位D领导，他果然进了上一级班子。其他人很后悔："早知道这样咱们也去解小便呀！"

上述种种原因，使首长们在用人和评价人的问题上就容易产生矛盾和分歧。

在军政关系和各项主要工作的安排上

首长都有各自的分工，谁对自己主管的工作都很偏爱。要人，要物，要时间。例如，上级规定，全训部队和技术分队要抽出一定时间组织学习××重要文件。“一定时间”是多少为好呢？

政治首长说：“这个学习很重要，是全党的中心任务，要加大学习量。”

军事首长说：“上级讲抽一定时间组织学习讨论，‘一定时间’就是说不能抽太多时间，特别是技术分队，中心任务是全训。”

诸如此类，矛盾出现了。

在部队发生重大问题，寻找原因和责任时

无论在什么时候，什么情况下，一旦部队发生重大问题，作为领导，必须查找原因，明确责任。而原因在哪？责任谁负？看法不一，就会产生矛盾。

例如，整编中，调出去一个分队，又调进来一个分队，这个新调入的分队发生了伤亡事故。党委找原因查责任时，有的首长认为，一调到我们这里，就出现事故，我们负有不可推卸的领导责任。又有的首长认为，他们刚调来，出了事故让我们负责任，不合理；它们没来时，我们为什么没事故？根源不在我们。各执己见，难明确责任。

再如，领导班子调整了，新班子刚组建，部队出了问题。原班子的首长认为，老班子时，一切正常；新班子不得力，因此出了问题。新班子的首长认为，冰冻三尺非一日之寒，老班子留下的问题，这时候暴露了。到底是谁的问题？也易发生分歧。

在工作取得成绩，评论贡献大小的问题上

工作有了成绩，取得了经验，受到上级的肯定和表扬，无疑这是党委集体领导的结果。但毕竟有首长的分工不同，个人的努力不同，发挥的作用不同。在评论每个人所做贡献时，也难免会产生矛盾和分歧。

某分队是军区先进单位，上级总结经验时，B首长的事迹较突出，例

子用得多，A首长的例子较少。B首长看了不同意这么写，说：“你们写材料的人要注意，班子本来有不团结的苗头，你这样写是爱我还是害我，让A首长看了有想法。”写材料的人说：“实事求是吗！”拿给A首长看，A首长说：“写得好！不愧是秀才，写得确实好。不过也有点毛病。工作是大家的，全分队两三千人不全是领导的功劳，更不是我们两位领导的功劳。至于我嘛，你们也写了不少，我看算了，不要提了，好不好？”

其实，在评价谁的功劳大小上，无形中给两位主官之间又加了个楔子。吃饭时A首长说：“经验总结得不错，来，咱们干一杯。”一口进去了。B首长感到这酒太难咽了。

在生活待遇和福利的分享上

尽管有些事情很小，甚至没有多大实际意义，但也容易产生问题。例如：房子谁的大，谁的小了，谁靠前，谁在后了；院子谁的墙高了，谁的墙低了；猪肉谁的肥了，谁的瘦了，等等。家属们常吵嚷，丈夫有时也冒出一句，产生了矛盾。用车也是一样，谁用车一叫就到，又是好车；而谁用车来得不及时，或者车不好，也会产生想法。

在家庭成员升学、入伍、工作安排问题上

部队中军师两级首长一般都有两个子女，正是上大学、就业的时候。谁的孩子进了军校，谁的孩子没办成；谁的孩子当兵在北京，谁的去了内蒙，首长们很有想法；他的孩子能去广州市当兵，我的孩子为什么要去马兰受苦？有些首长为家属的工作安排也常计较。某某首长的家属在部队的服务社上班，工作轻闲又能照顾家，而某某首长的家属在地方上班，工作很累离家又远，由此又引发矛盾或不团结。

13.3　容易产生矛盾的班子

首长们在上述一些问题上容易产生矛盾或误解。而这种矛盾或误解又容易发生在下述这类班子里：

班子调整过于频繁

领导班子成员经常调动，特别是两个一把手调整过于频繁，刚来没几天就调整了，再换一个，很不稳定。越不稳定，越容易产生矛盾。领导成员间缺乏了解，缺乏信任，缺乏长远打算，缺乏配合和适应。最容易产生矛盾。

班子超编人员太多

“文革”期间，各级领导班子副职一大堆，打牌够好几桌。人多了内耗就严重。这几年按编制定位，超编的现象大大减少了，但个别单位这种现象仍然存在，过去讲“人多好办事”，现在讲“人少好办事”。人一多想法多，很难统一，争论半天定不下来。他说你应这么干，你说他应那么干，到底怎么干？最后还是不好干。干不干都有矛盾。

两个一把手性格相同，能力都很强

两个正职首长水平相当，都有很强的工作能力，并且都是一样的性格，也易产生矛盾。能力强本来是好事，配合得好，能有大的作为。但一旦有了分歧，就可能各不相让。所以，配班子时应搭配合适。当然不能公开说：“师长很强，配个弱一点的政委。”性格上也注意对应，一个急点，一个慢点，才好办事。连长急了，一瞪眼把战士骂了一顿，指导员不能再补上骂几句，那样战士就没法活了。连长性格急躁，把战士骂了：“看你那样子，除了吃6个馒头还能干啥？平脚板，行军时就你掉队，滚！”指导员过来，和风细雨：“连长刚才骂了你，还不是为你好？不爱你骂你干啥？马路上那么多人，他骂过谁？爱的方式有多种，连长这人就是这么个爱法。往后多锻炼一下就行了。”两种性格，一硬一软，配合得天衣无缝。

部门领导能力强于首长

比如某个师，参谋长、主任特别能干，而师长、政委则相对弱一点，就容易出问题。政委的指示有片面性，主任执行不好办，不执行也不好办。师长指挥不当，参谋长给予纠正，就会产生矛盾。参谋长、主任常有所不满，师长、政委常有反感。

正副职资历、年龄相差较大

正职首长年轻，资历浅，而副职首长年龄大，资历深，就不易搞好配合。正职首长常常不好开展工作，有时压不住台。副职首长可能不服气，不愿听摆布，矛盾出现了。某师政委很年轻，军衔低，地方领导来访，总是与副职先握手，把他丢在一边，他心里就很不舒服。

首长间有旧的恩恩怨怨

因各种原因有些领导在很久以前就有矛盾或分歧，甚至在一个连、一个营当连长、指导员时就闹过不愉快，现在又同在一个领导班子里任职，很难免把旧的恩怨带进新的共事中。

13.4　察觉首长矛盾掌握的原则

察觉首长之间的矛盾是为了帮助首长解决矛盾，因此，必须遵循下列原则：

第一，顾全大局的原则。

目的在于统一首长的意志，加强首长的团结。唱的是“将相和”，而不是从个人感情出发。

第二，绝对保密的原则。

察觉和掌握首长间的矛盾，是属于领导层内部的重大问题。无论有什么矛盾，也无论协调得结果如何，都不能产生任何外部影响。

第三，服从领导的原则。

秘书了解首长间的矛盾，进而协调首长间的关系，是在接受首长领导的前提下进行的。

不能随心所欲，背离首长的意志行事。

秘书人员协调首长间的关系，一定要有良好的思想素质。必须具备对党对人民高度负责的精神，才能克服“凡人不管神仙事”的思想，自觉参与协调首长间的关系；才能不怕困难，不惧风险，不计荣辱，积极主动参与协调首长间的关系。

至于秘书如何协调首长间的矛盾，我们在下边分专题进行具体阐述。

第十四章　给首长圆场的艺术

圆场本是戏曲表演的一种程式动作。最初的圆场，是作为两个不同的表演内容或方式的过渡而出现的。我们这里说的圆场，是在协调首长关系中，为打破僵局，消除尴尬处境，化解矛盾，帮助领导下台，秘书从中解围或采取折中方法的一种方式。

我们可以这样理解：首长在物质生活上应该说是富有的，出门有车坐，视察有人陪，就连吃饭、休息也有人照顾。可以说是需要什么就有什么。但首长在精神上又常常很孤独，有心事、有麻烦、有不满、有怨言，不能跟部下讲，不能跟同级讲，有些事甚至不能跟家人讲。讲了就可能坏事。所以，他们活得也挺累，也挺艰难，内心免不了有种种不快和痛苦，于是在某种场合或时机，一些不负责任的话，缺乏原则性的话也就讲出来了。对此，秘书就要出面圆场，使矛盾得到缓解。

14.1　淡化情绪法

秘书的办公室常是首长议论工作的场所，交流感情的场所，谈天论地的场所，也是发泄不满情绪的场所。因此，秘书的圆场，很重要的一个方面是把某个首长或首长与首长之间不太正常的情绪减弱下来，这就是淡化情绪法。根据不同的首长产生的不同情绪，可以采取这样一些方法：

顺意引申

就是先顺着首长的情绪和意思向前发展，然后再逐步引导加以淡化。某些首长的情绪比较强烈，或者他的性格本来就比较固执，秘书企图一下子淡化或转移这种情绪很困难，弄不好还会适得其反，不仅使这位首长对其他首长的不正常情绪得不到缓解，反而使这位首长又加上了对秘书的某种不正常情绪。在这种情况下，秘书就要先顺着首长的情绪发展一下，使自己被首长的情绪所容纳，然后，再趁势引导，逐渐淡化。

某单位C首长在六十年代后期，4年生了3个孩子，都是男孩，老大智力弱，老二特别淘，老三非常任性，整天在一起打闹。然后是一块上学，一块待业，等着父亲给安排工作。这位首长提前半年想办法，拉关系，跑路子，用车、送礼比较多，占了许多时间和精力，自然影响工作。该单位B首长对此很不满，曾多次向C首长做过暗示，但都没起什么积极作用。B首长非常气愤，对秘书说："这样干怎么行呢？党风哪里去了？部队建设哪里去了？看来就得撕破脸皮对着干了！"秘书听了就要圆场："是啊，这个问题确实挺突出，机关里也有反映，您作为党委书记，不能不过问。"

这种回答就是"顺意"法。

"你说该不该解决一下？"

"是需要解决一下。"然后一转，进行淡化："我看您不用太着急。他忙活了大半年，该跑的都跑了，听说已有了着落，用不了十天八天就都安排完了。您要再给他几天，把事办完了，然后开会批评他，说重点也没关系。既给了面子，又坚持了原则，问题就会得到解决。细想来，他三个儿子同时待业也真叫他头疼，都五十几岁的人了，什么时候离退还很难说，不赶快把孩子的事情解决了，以后就麻烦了。"

接着再一转："您好办，就一个'千金'，长得又漂亮，又听话，不愁分配问题。"

"我的王秘书，你可不知道，现在的姑娘比儿子难伺候多了，别看就这一个也难办，要求很高！"

话说到这儿，虽然还是子女就业问题，但讨论的内容已从对方发展到B首长自己这方面来了，原有的情绪淡化了。"我了解，您在家也是'三号'首长，一号是您家属，二号是您姑娘，三号才是您。"秘书一个玩笑讲得首长喜上眉头。

"我是不管闲事，都叫他们管还省心。"

一场疾风暴雨过去了，B首长的激动情绪平息了，有关的矛盾和问题自然会得到较为和缓的解决。

顺事推理

就是为了转变首长的某种情绪和看法，先不直接说明道理，而是置首

长于一种促使其转变的环境、现场和气氛之中，然后再用事明理，达到预期目的。先看事，后明理，通过活生生的事例或现场观察，旁敲侧击地讲道理，引起首长由此及彼的联想，也就冲淡了原有情绪，并改变态度。

某部B首长上任不到半年，该部队连着开了两朵大红花：第一朵，中央军委命名一位班长为“爱兵模范”；第二朵，被军区评为“卫生先进单位”，一面大锦旗挂在那里。B首长春风得意。可这时一份内参登了一篇文章：《卫生单位不卫生，文明单位欠文明》，还附了两幅照片，反映该部队的家属院垃圾成堆，蚊蝇结群。过了几天，联合工作组又来检查该部队工作。B首长很是恼火。刚得了先进，就有人写信告状，心里估摸着是政治部有关人员干的。主任任职时间不短，干得也不错，没当上政委是不是有气，干了这件事？于是，B首长把组织科长和宣传科长找来说：“现在有些人吃里扒外，有问题不讲出来，写匿名信，搞什么鬼名堂？当科长的要注意这样的人呢！”B首长对两位科长挺信任，两个先进材料就是他们写的。他俩心照不宣地说：“天快黑了，咱们散散步吧。”B首长平时不爱动，这会儿想边走边谈，于是说：“可以嘛。”看上去他们像没有目标地往前逛，但每到岔路口总有一位科长先行两步。正走着，B首长嗅了嗅：“这么臭。”组织科长说：“三十米远处，是家属院公用厕所，您提前闻到味了。”继续走，似乎踩到厚厚的地毯上，宣传科长说：“您脚下是家属院垃圾，长期无人拉。”B首长说：“这么大一片？有几十米长吧？”继续走，进了家属院大门，B首长脚下一滑，差点摔倒，原来是一堆西瓜皮。“怎么搞成这个样子？”两位科长没出声，回来的路上才说：“不讲卫生的死角还有不少，像维修队的库房，修械所的厂房，宣传队的练功房等等，都是脏乱差的地方。”B首长不再说什么了。第二天，他把管理科长和有关领导都找了来，下决心解决这些问题。然后对两位科长说：“内参的稿子不管谁写的，不提了。你们俩再写一篇：《清死角查漏洞，让卫生单位更卫生，文明单位更文明》。”

两位科长就是采用了顺事推理的方法，淡化了首长原有的情绪，为首长之间的矛盾打了圆场。

顺势变向

所谓顺势变向，就是把首长谈话的内容及谈话气势，巧妙地转移到其他方面去，从而淡化原有情绪，使双方的矛盾得到缓解。

一段时间以来吃喝风盛行，有位D首长对此很是不满，特别是对班子

中的另一位首长更是一肚子意见，他曾几次拒绝参加吃喝。部队搞廉政教育时，恰是D首长最有意见的那位首长负责这项工作。当时D首长出差在外，到很远的边防部队检查工作。刚到那里，就接到电报，让他回来参加常委学习班。他很不高兴，一边看文件一边发泄不满："现在是廉洁的人学习，腐败的人也学习。吃喝的时候，他最积极，学习的时候他又最积极，学完了接着吃，这怎么得了。"话说得不错，但应该在常委会上讲，不能在群众中讲，并且还应本着治病救人的态度，从团结的愿望出发，而不是在私下场合犯自由主义，这就很难达到团结的目的。于是秘书说："是啊，现在吃喝问题太严重了。买本业务书没钱，订几份报纸没钱，吃喝有钱。"话题没有变，但指向开始发生变化了："吃喝风严重，毛病不仅在有些人爱吃喝，还在于环境所迫。有时候，不请吃要不来钱，不请喝批不了地。没钱、没地就盖不了房子，部队建设就受影响。所以要从根本上治起，不光针对几件事，几个人，而是加强法制教育，加强法制约束。"

D首长看到秘书对自己讲的问题认同了，就接着说："对！要有纪律，用法律来惩治，杀他几个，办他几个。"

这时，秘书趁机顺势转变话题："杀也该，办也该。许多国家抓这方面的教育很突出，惩治很严厉，有长期规划。从小学开始就抓这方面的教育，我们也应该从娃娃抓起。新加坡、日本小学课本上没有语录，但主要进行法制教育。新加坡可称得上法制教育第一流的国家，法制教育贯穿50年。据说，有人在公共场所丢烟头要罚5000～15000元新币，而且执行得特别严格。一位部长无意中把烟头掉在候机厅地上，还没等他捡起来，管理人员便把罚款单据递过来了。他们现在还有两种刑律：一种是绞刑，一种是鞭刑。一鞭子下去，皮开肉绽，至少要养伤4～5个月。最重的要在两年内抽够7鞭子。姑娘们找对象有一个共同条件，先看一看对方屁股上有没有鞭痕。人们的法制观念都很强，生怕留下鞭痕。我们虽不一定要搞鞭刑，但也应该在人们头脑里树立起十分强烈的法制观念。这样，违法犯罪行为和各种不良风气也就随之减少或削弱了，吃请的少了，请吃的也就少了。"

话说到这里，首长在吃喝问题上的不满情绪，已不主要是对着另一个首长了，而是如何搞好法制教育的问题了："你从哪看到的，胡吹吧？"

"不是胡吹，您看看1993年9月16日《中国财经报》，就是这样登的。"

有关新加坡法制教育、鞭刑等等，在首长心中留下了深刻印象，他下部队时就讲："我们反对不正之风，加强廉政建设，重要的一条是加

强法制教育和法制约束，新加坡从小学生开始教育，一搞就是50年，还有鞭刑……”讲得津津有味，矛头所向是法制教育而不是某个首长了。

14.2　中止交锋法

当首长面对面发生分歧和矛盾，话不投机，有可能伤害感情甚至出现冲突时，秘书通过巧妙的方法，使这种不协调的局面被迫中止，从而达到圆场的目的。

首长因故发生面对面的交锋，情绪都很激动，秘书很难通过劝解、引导、转移等和缓的方法使双方平息下来。因为任何一方的退让，就意味着理屈，面子上也过不去。实践证明，在双方的争执中，直接的劝解显得很无力，此时起主导作用的是感情而不是理智，劝解者说一千道一万都可能是耳旁风，而采取某种方法使这种冲突不得不中止，就会造成一种时机和条件，使双方或一方借机下台，摆脱尴尬处境，为以后的和解奠定基础。中止交锋可使用这样一些具体办法：

请示某个首长一个问题

秘书拿着电话记录进来：“首长，刚接到电话，军区兵种部问火箭营演习开始的具体时间，其他部队也将有人参加，请首长马上定下来。”这位首长丢下争执，处理这项工作，另一位首长也很聪明，赶快走了。一个忙着工作，一个离开现场，再不会有冲突了。

送上一份文件

让某个首长或几位首长当场传阅、批示。他们只好看文件，考虑如何批示，也就不再争执了。

报告一个重要情况

秘书很急地进来：“刚接到一份事故通报，××部队在支援地方水电站建设中，发生了一起事故，没有人员伤亡，有关情况正在调查和处理中。”首长们立即把注意力转到事故上来了，无暇顾及争执的问题。

传播一条重要新闻

当然这条新闻应能足以引起重视。秘书假装不知首长的争执，闯进来就说：“贝·布托再次当选。”“果然了不起，女中豪杰。”“八次入狱，两次执政。”“只有三十几岁。”……大家很感兴趣，你说我讲，刚才的争论丢开了。

14.3　支出现场法

支出现场是中止交锋最直接最有效的方法。把首长从不愉快的现场支派出去，双方脱离了接触，不仅争执马上停止，而且激动的情绪也会随之逐渐平静下来，双方就可能以理智的态度解决问题。

在首长之间因某个问题争执不下，一时又不能有什么结果时，其他的领导不好劝，也有人想看笑话：“争争吵吵有生气。”这时，秘书就要用支出现场的方法来圆场。

让首长接电话

本来首长自己感到处境很难堪，借接电话之机正好摆脱。如果没有电话，秘书应在很短的时间里制造一个“电话”。比如给作训处长打个电话：“快，首长正在办公室，你不是有事要请示吗？马上给首长打电话，不然首长就走了，几天也找不到。”一个首长去接电话，另一个首长就没有争执的对象了。心理学实验表明，双方对立的激情，在对立面消失后，数秒钟之内就会消除。因此，支出现场的方法具有立竿见影的效果。

告诉首长有人找

秘书可安排一个人来找首长，比如打个电话给宣传处长：“你不是要汇报下×××教育的安排吗？现在就来，越快越好，再过一会儿首长又要开会去了。”宣传处长来后，秘书简单交代几句：“你等着，我去叫首长。”结果是，一个首长出去搞接待了，另一个首长的气也消了。

转告首长家中有事

首长家中有事，当然顾不上争执了，得赶快去处理。有一个首长身边只有一个女儿。对女儿特别宠，只在她面前没脾气。秘书打电话找到她：“小媛，你爸爸又出了点事。”

“是不是又发脾气了？你叫他接电话。”

“首长，家里来电话找您。”

“怎么这时候来电话，是谁？”

“小媛。”

首长只得回办公室接电话：“什么事呀？”

“你答应我的事怎么忘了，给我买台收录机，要超薄型的，日本进口原装的。”

“就这事呀，我记着呢！下班就和你一块去。”

“你又生气了是不是？不要生气嘛！你保证！”

“好好，我不生气了。”刚才的那种激动情绪也便烟消云散了。

请首长参加某项活动

有时，首长们对某个问题争来争去，一时又争不出结果，可谁也不甘示弱。这时秘书可以插进来，招呼首长休息一会儿，打打乒乓球，玩会儿扑克，下盘棋等等。有个首长特别爱下棋，只要见人下棋，无论如何也得放下手中的事来一盘。开完党委会，他与另一首长争论起来，秘书便对他说：“开了半天会，怪累的，轻松一下。瞧，那边把棋都摆好了，就等着您去应战了。”

他一听说下棋，没情绪争下去了：“算了，以后再说吧。”便急着去下棋了。

秘书的圆场是一项很微妙的调解方式，如同走钢丝，稍有不慎，就可能会出毛病。无论采取何种方法，都要恰到好处，不露痕迹。否则，

就会引起首长不高兴，带来反效果。因此，要注意这样几点：

第一，涉及问题应比较重要。秘书借故的缘由和内容足以镇住首长的争论，可以把首长的注意力很快转过来。比如，送一份事故通报，能起到转移的作用，如果秘书说："门口的哨兵与人吵起来了。"首长就会训斥："哨兵吵架找我干什么，找军务参谋去。"不仅没能圆场，反而使首长气上加气。

第二，具有浓厚的兴趣。就是说，秘书打岔的话题是首长关注、爱听、感兴趣的事情，这样才能把首长吸引过来。首长喜欢跳舞，你说："七点钟演出队举办周末舞会，请您参加，还有十分钟就开始了。"首长就没心思再争论下去了。

第三，时机要恰当。要选择应该插进话也能够插进话的时机。例如：双方都感到无法说服对方，或者至少有一方已感到有些不耐烦，或者暂时的沉默等等。如果首长刚把话说一半，你就插一杠子，他可能听都不听，就把你轰出去了。

第四，必须得体大方。有充分的准备和认真的思考。正副职首长发生冲突，要将正职支出去。如果让副职因故离开，副职可能会觉得不妥，而达不到目的。一个急，一个缓，可把急的支出去。急的走了，缓的很容易平息。如果让缓的走了，急的可能更急，缓的也走不成。

做好圆场工作对秘书的要求是很高的。

首先，能够在很短的时间里，通过观察、分析和判断，掌握双方发生纠纷的原因、内容和目的。并对其态度发展的可能趋势作出敏捷的反应。这样才能对症下药，获得成功。

其次，应以冷静、公正、理解的心理决定圆场的方法。目的只有一个，排除难堪场面，让领导下台。不要盲目站在一方，以2：1战胜另一方。即使自己喜欢的首长，占有道理的首长，秘书也不要轻易把自己"陪进去"，导致对方横下心，干到底，此谓"成事不足，败事有余"。

再次，有耐心，能忍让。首长在争执中，感情可能都很冲动，可能缺乏理智的控制。秘书在圆场时，难免受些责难和委屈。不要蒙受了不白之冤，就撒手不管。而应坚持自己的努力，达到预期目的，事后首长也会感激的。

第十五章　有意隐秘首长分歧的艺术

所谓有意隐秘，就是把某些事实真相暂时隐藏起来，以维护首长间的团结。首长们有矛盾或分歧，背后互相议论，或在秘书面前说长道短，这是常有的事。常言说：谁人背后无人说，哪个人前不说人？从心理学角度看，这是对消极情绪的宣泄，从某种意义上说这也是自我缓解的一种方式。自我控制能力强，比较有修养的人，可能注意场合、时机和对象，并且较为含蓄。而自我控制能力差、尚欠修养的人，可能很少考虑环境和不良影响。首长也是人，也免不了会有这样的情绪产生。对于首长们在秘书跟前议论的一些你长我短的事，秘书不必大惊小怪。重要的是不要随意泄露出去，应守口如瓶。对此，秘书要做到这样几点：

15.1　不主动向上级反映首长间的矛盾

秘书不是监督员，整天向上级打小报告。如果这样，该级首长肯定不高兴。你也当不成秘书。“文化大革命”中，某个领导被打倒了，第一个贴他大字报的是秘书，这位秘书当时很神气。后来那个领导又平反了，这个秘书没法当下去了。现实生活中，某个首长免职了，秘书立刻反戈一击，与首长“划清界限”，结果查清了问题，首长又复职了，秘书无法做人。还有，某首长调走了，秘书服务于新领导，总说原来首长的坏话，讨新领导的喜欢。没过多久，原首长又调回来了，秘书的日子不好过了。

首长个人间的一些恩怨问题，甚至是较为突出的矛盾问题，原则上是由本级班子或首长个人来加以解决，秘书要尽力在上下左右之间维护首长们的威信和团结。如果班子出了大问题，上级专门来调查情况，秘书该怎么办呢？我们认为，除了立场方面的问题，大的原则问题，明显地违犯党的方针政策问题，秘书还是以“沉默”为好，尤其是不能借机把首长个人间的问题往外抖。社会上很多有关领导人的回忆录，可能都不是秘书写的，其实秘书更具备写作条件，他们知道许多鲜为人知的秘闻。他们之所以不写，可能就是因为他们需要守口如瓶，这既是做秘书的职业道德的要求，也是基本人格的要求。

15.2　不随便在有分歧的首长间传话

首长之间在工作上有分歧，私下里可能和秘书说了对方一些闲话，秘

书只能到此为止，绝不可以有意无意地传给对方。如果随便乱传，不仅会加大首长间的分歧和矛盾，秘书本身也会在首长心目中失去应有的形象。

某部队B首长极力推荐李××提职，在办公室里很随便地对秘书说："他这个人，有缺点，但有干劲，改革开放，带领部队搞现代化建设，没干劲就一事无成。"A首长则喜欢张××提职，也随便对秘书说："光有干劲有什么用？把事情弄错了，干劲越大越糟。用人不能只看干劲，要全面衡量。"秘书不能把两个人的话互传。如果秘书把首长对你讲的这些话传来传去，或者只传一头，就足以使两位首长产生矛盾。所以，秘书在"传话"这个极为敏感的问题上，一定要"守口如瓶"，特别是涉及首长个人利益的一些问题，如果有分歧意见，有不同看法，让秘书听到了，秘书就"到此为止"。一单位A首长本来与副职关系不错，工作中有点不同看法是正常的。一次A首长说："副职嘛，要听招呼，定了的事就该办，不听招呼我怎么干呀？"他是与秘书随便讲讲。秘书便跟副职说："有些事您还得考虑考虑！"

"我考虑什么？"

"比如别让人感到不听招呼什么的！"

这位副职便说："有些人光叫我们听招呼，他有什么能耐？炮兵训练一点不懂，瞎指挥！"过后秘书又对A首长说："炮兵技术您有空还要多了解点！"

"我了解它干什么？有副职懂就行了。"

"您如果不懂，可能让人说您瞎指挥呢。"

"谁说的？"

"……"

"你不讲我也知道。"

秘书传话可能是好意，可后果却不好。

对首长间相互不满的闲话，秘书应做到：

第一，不打听、不追问。

首长有时对秘书讲一讲首长之间的事，秘书随便点点头听就是了，首

长说多少听多少，说到哪听到哪，不随便插话，不仔细打听，也不轻易表示赞同或否定。这样做首长也不在意，哪说哪了。如果你详加追问，甚至添油加醋，并拿起笔来记录，首长就会起戒心，很可能惹出是非。一天政委从会议室出来、心情不大好，秘书倒了杯水递过来。政委便随意说了句："有些人也真是的，拿人家的手短，吃人家的嘴软，只得给人家卖力气。"秘书忙问："给谁卖力气呀？"

"还不是××科长，党委会上有人又提出让他当副参谋长，这个科长不行。"秘书接着说："我也觉得这个人就是不行，光靠拉关系、请客送礼的一套，是不是又给E首长送礼了？"

政委听到这儿，抬起头看了秘书一眼，改变了原来的口气说："谁说的？别胡猜疑，我不过是随便说说，你想到哪去了。"秘书很尴尬。

第二，不张扬、不暗示。

秘书不能把首长的一些非正式讲话特别是有碍于团结的讲话随便乱传，更不能直接转达给另一有关的首长；也不要以某种方式向另一首长暗示这个首长的意见。暗示比直说更具危险性。被暗示的首长会产生许多联想，简单的问题复杂化了。某部队B首长对E领导工作中的某些做法有意见，没头没尾地对秘书说了一句："讲了几次，要注意政策，怎么就不听呢？"E领导开会回来布置工作，秘书小声说："首长，要不要再分析一下，看有没有涉嫌政策性的问题。B首长特别强调这个问题。"E领导一听，火了："谁让你提醒的？你去问问他，是不是派个政策监督员在我身边。"秘书一句话，问题闹大了。

15.3　不在背后议论首长间的矛盾

秘书在首长身边工作，对首长了解得比较深，知道的情况也比别人多。因此要特别防止自由主义倾向，无论首长有什么不足，相互间有什么分歧，都不能随便议论，扩大影响。秘书出现自由主义问题的机会和条件较多，要特别在以下五个方面加以注意：

第一，防止在车上流露。

秘书跟随首长乘小车，与首长谈论一些其他首长的问题，司机或其他随行人员都会听到，可能带来不良影响。一次秘书跟C首长去开会，小车开到大门口时，秘书说："大门口横着两根铁管子，车出车进真不方便，您说过几次要拿下去，可参谋长太固执，总是落实不了。"

“明天开会回来，我派人把它拆了。”

放铁管是为了让车减速，以便门卫盘查。但车从铁管上开过去，坐得就很不舒服。司机听了他们的议论挺高兴，他们早就对大门口横放铁管子有意见。于是就对自己的老乡——公务班的小李说了。小李是参谋长的公务员，此话又传到参谋长那里。结果C首长开会一回来，参谋长就找他，两人都很不愉快。

第二，防止酒后流露。

秘书常参加有关人员的酒席。酒后容易失言，不注意就可能流露出一些不该流露的问题。因此，秘书在酒席上要自我检点，不出差错。不可来个“酒后吐真言”。

第三，防止乐中流露。

在一些欢乐愉快的场合，人的情绪比较兴奋，一高兴就忘乎所以，无话不谈。但话多必失，很可能就说出一些不该说的话。某秘书过生日，几位当参谋干事的老乡把他请到卡拉OK歌舞厅祝贺，张干事能唱能跳，还即席发表了热情洋溢的祝词，其他几个人大为赞赏张干事：“真是个当科长的料。”秘书说：“他是该当科长，可主任提出好几次，政委总是不表态。为此，主任还和政委差点儿闹翻。”高兴之中，秘书说了不该说的话。

第四，防止家中流露。

对于首长的长短和他们之间的分歧与矛盾，秘书在家中也不能随意流露，主要是防止在爱人和孩子面前议论。夫妻间再亲密，也不能代替组织关系、工作关系，不该说的绝不要说，这一点对秘书来说更为重要。

第五，防止热恋中流露。

正谈恋爱的秘书要注意，热恋中感情容易冲破理智的防线，对心上人什么都说，可能会出问题。有的人为讨好恋人，明知不该说也说，可他并没有想一想，一旦两人吹了还可能成为对方的把柄。某干事谈恋爱时，正搞反击右倾翻案风运动，他对女朋友说：“批邓是瞎胡闹，政委给我们布置过几次批判会，主任都暗地里另搞别的了。我们对主任非常拥护。”后来，两人吹了，女方写信给政委，揭发了他们的问题。政委专门找主任谈话，上级也派了工作组，主任做了检查，政治机关人人过关，差点弄翻了天。还好，没多久“四人帮”粉碎了，问题

才算了结，可主任与政委间的矛盾却无法了结了。

15.4　不把工作失误的责任推给有责任的首长

秘书做的事，一般都是按首长的吩咐干的。有的时候由于首长考虑不周，事情干完了，问题也出来了。查责任时，秘书就不能说："这不是我要这么干的，是××首长让我干的，我自己敢这么干吗？"

首长交代给秘书一件事情，干得好与坏，首长也负有一定的责任，但秘书不应该把责任推给这位首长。特别是另一位首长查问时，你把责任推给交代任务的那位首长，就可能在首长间造成矛盾或误解。

某部队为活跃文化生活，建了一个卡拉OK歌厅，由于管理不严格，一些地方上不三不四的人也被带进来，出了一些问题。政治部决定，各单位用两个半天时间整顿作风纪律，歌厅暂时停开两天，谁也不能去唱。一位C首长找到宣传科分管这项工作的刘干事说："来了两个客人，把歌厅打开玩一玩。"

"首长，有规定，这两天进行整顿，不让开。"

"整顿还整到我头上来了，打开，玩一下嘛，出了问题我负责。"刘干事只好照办。结果政治部主任把刘干事叫过来："告诉你不能开，你怎么还开？谁让开的？"刘干事本来想讲"这是C首长让开的"。但转念一想，如果这样一讲，主任对C首长不就会有意见吗？于是只好说："我自己开的。"结果刘干事被主任批评了一顿。

我们认为，刘干事处理这件事情是合适的。这样处理，尽管自己受点委屈，但有助于维护首长间的团结，缓解他们相互间的矛盾，也有助于增强首长对工作人员的信赖。对己、对人、对工作都是有益的。因此，为协调首长间的关系，在查找有关问题的责任时，秘书应努力做到：

第一，不辩解。

工作中出了问题不向有关首长身上推。对自己错怪就错怪了，忍辱负重，有失也将有得。

第二，不挑明。

工作中出了问题，有时上级知道责任不在秘书，而在于某个首长的失

职。但只要未点出来，秘书就不要挑明，装糊涂，和稀泥，这样可避免矛盾激化，并能起到缓解作用。

第三，不汇报。

工作出了问题，当有关首长追查责任时，秘书不要向负有责任的首长汇报，要大事化小，小事化了。首长们见面还会照样客客气气，通力合作。

为协调首长关系而有意隐秘，对秘书自身的要求很高。除了具备隐秘的艺术技巧，还应具有坚强的组织纪律观念，全局观念以及优良的品质修养和心理修养。达到这些要求，不是轻而易举和一朝一夕的事情，要靠刻苦的学习，长期的磨炼和一点一滴的积累，做一个合格的秘书人员，就要为此而不懈地努力。

第十六章　协调首长关系装糊涂的艺术

装糊涂就是假装对有些事认识模糊，故意不明事理，不知真情。

既然是装糊涂，就不是真糊涂，但又要让人觉得你是真糊涂。装糊涂就要装得像，装得不像就达不到目的，还可能弄巧成拙，惹出麻烦。因此，装糊涂也是一门艺术。

郑板桥说得好：难得糊涂。这既是说要想糊涂很不容易，也是说某些时候糊涂一点是非常必要的。人不能太糊涂，也不能太清楚。太糊涂了，活得就没有意义；太清楚了，也会活得很累。一段时间以来，男女老少都会唱叶倩文的“何不潇洒走一回”，其中有两句，“留一半清醒留一半醉，至少梦中有你追随”，说的就是这个意思。因此，聪明的人，活得潇洒。人应该是有时清楚，有时糊涂。

糊涂有许多种。真糊涂那是傻瓜，等于白活；难得糊涂则又太消极，也无意义；假装糊涂而心中清楚才是一种智慧和手段。

作为秘书，在首长间产生矛盾和分歧的问题上，就时常需要装糊涂，而且要会装，装出艺术性来。这既是自己和首长相处的需要，也是协调首长间关系的手段。

16.1　对影响首长团结的某些原因，秘书知道但装不知道

首长一方与另一方在某些问题上产生了分歧或想法，自然会影响双方的关系。但是如果把产生分歧和想法的真实原因向对方挑明，则更能使首长感到难堪或反感。相反，让首长暂时不了解真相或者永远不了解真相，则更有助于协调双方的关系。在这样的情况下，秘书即使对有些事情的来龙去脉知道，也说不知道，用自己的装糊涂，使首长真糊涂。

某部队机关公务员小张，挺机灵也挺勤快，是主任家属的老乡，与主任一家关系很密切，主任也很喜欢他。但参谋长不止一次地发现，小张为了讨好主任家属，偷偷摸摸地把公家的财物拿到主任家去。当然这事也都是背着主任干的，参谋长不好找主任明说，非常恼火。年底决定让小张复员，主任让秘书找军务科的同志说一说，把小张留下，但参谋长坚决不肯。主任对参谋长的做法很不满，不明白为什么平时关系挺不错，可在这么个小问题上却一点情面也不讲。于是把秘书找来问："参谋长到底为啥和我过不去？"

"好像没有什么过不去的。"

"那为什么一定让小张走？"

"您说的是这件事呀，"秘书知道内情，一个战士复员的问题，本来没有啥，但考虑到涉及的原因，又牵扯到主任的家属，挑明了反而更复杂，于是说："具体情况我也不是很清楚，好像是因为小张身体不太好，还听说他父母身边也需要人照顾。战士复员是军务部门的业务，我也不好详细打听。"

"我不是想再留小张一年吗？"

"依我说主任，换个公务员的事您别太费心，参谋长说了，公务班里随您挑一个，这事交给我，保您满意。"

"那就这么着吧！"

后来秘书为主任选了一名公务员，主任又很满意。时间一长，小张的事也就忘了。

试想，如果秘书把参谋长让公务员小张复员一事的真相告诉了主任，那主任及其家属和参谋长的关系将会是一种什么结果呢？

16.2　对首长要求证实他们关系的某些事实，秘书了解但装不了解

首长间发生了矛盾或争执，一方想证实对方说过或做过什么，另一方想证实没有说过或做过什么，就可能会把当时在场的秘书找来对证，很多时候这样的证实不会产生什么好结果。因为秘书无论证明哪一方正确，都会伤害另一方，首长的裂痕加深了，秘书自己也搭进去了。因此，当首长把你找来证实时，你必须装作记不清了。

某部队发生一起车辆事故，上级调查组来调查这件事情时，甲首长很气愤地说了一些过头话，话里话外对乙首长工作方法表示不满。后来事故的责任查清楚了，与乙首长没有多大关系，但乙首长对甲首长的讲话耿耿于怀，两人为此发生了争执。乙首长说：“那一次你说这些话时秘书在场。”

甲首长说：“那好，把秘书叫来。”

秘书一来，两人都问：“是不是这样说的？”

秘书说：“时间挺长了，又不是什么会上讲的话，也没有记录，我当时也没仔细听，确实记不清了。”

由于无法得到证实，两个人都没有什么情绪再争下去了。

如果秘书没有装糊涂，而是很认真地证明当时甲首长是这么说的或不是这么说的，那将会是一种什么结局呢？

16.3　对造成首长间不团结的责任该由谁负，秘书清楚但装不清楚

首长间出现不团结的问题，总是事出有因的，总有负主要责任的一方。但俗话说：一个巴掌拍不响。无论哪一方负有主要责任，另一方也会负有某些责任。任何矛盾都有一个产生和发展的过程，这期间你对我错，我对你错，相互纠缠，很难完全辨清。就是把是是非非、大大小小的问题都能搞清楚，也不一定有利于问题的解决。大事不糊涂，小事不清楚，这是处理人际关系的一条很重要的原则。因此，在被询查这方面的责任时，秘书心里是明白的，但嘴上却说不明白。实践证明，这样的装糊涂是非常必要的。

某单位两位首长过去曾有过恩怨，最近又因安排人写材料、派人去开会等一系列的工作上的事情产生了新的矛盾。两个都曾对秘书说，小组生活会上要把责任搞清楚，请秘书谈谈看法。秘书对他们说：“首长间的小摩擦，我们当秘书的怎么能说清，说清了又有什么用。又不是原则问题，查责任还不是为了解决问题？都是过去的事了，往后就

当没发生过，不就完事了。”

小组会上两位首长都做了自我批评，心平气和，关系得到了缓和。

16.4　对首长的某些自由主义，秘书听见了但装没听见

首长间有想法，背后议论几句，常常不背着秘书，有时就是对着秘书随便议论。秘书就要左耳听右耳冒，过后全忘掉。任何时候提起这些问题，全装没听见。这样的糊涂特别重要，是协调首长关系所必不可少的。既然是背后议论，是自由主义，当然不是好事情。议论者和被议论者都不希望传出去。没听见就无法传，秘书装没听见就是为了不传。所以，第一，无论什么时候也不要在议论的首长面前再提起这些事。第二，无论什么时候也不要在被议论的首长面前提起这些事。第三，无论什么时候更不要在别人面前提起这些事。只有这样，才有利于首长间的团结。

以上这几方面装糊涂，对秘书来说都是必要的。这不是事不关己高高挂起。秘书不是首长的裁判员，秘书的工作更不是评判首长谁是谁非，首长的一些是非评价自然有人来管。对于首长间的一些矛盾和分歧，不需要秘书协助解决时，就要装糊涂，能装好糊涂本身就是在协调首长关系。

秘书对首长间的相互议论会装糊涂，要注意做到“四不”：

一是不拒听。首长与你议论其他首长的问题或是非，你只能听，而且必须听。你不能说：“我正写材料，你们出去议论吧。”

二是不记录。比如一位首长对另一位首长有一些不满情绪，在你面前议论，你很认真地说：“事情很重要，您慢点说，我记一下。”首长当然就不说了，你这个秘书也别当了。

三是不追问。无论听没听明白，都不去寻根问底，说多少听多少，没说的也不想听。你若仔细打听，首长就会觉得不对劲。心想：这个秘书怎么这样爱多管闲事呢？

四是不肯定也不否定。首长问你：“对不对？有没有道理？”“是不是这回事？”你既不点头也不摇头，微笑着听他继续说就是了。

秘书对首长间的相互议论会装糊涂，还要做到“四要”：

一是要听而不听。哪听哪了，听完了也就忘完了，听了和没听一样。

二是要少答多听。不多插话，不随便回答问题，对首长的询问一笑了之。

三是要边干工作边听。不真往心里去，不专心致志听，不影响手头工作，不放下手中的活儿，该干啥干啥，一边干一边听。

四是要边打圆场边听。能和稀泥的就和几下，能化解的就插几句。“是吗？”“算了吧！”“哪能呢？”

会装糊涂的秘书才是聪明的秘书。

第十七章　暗中沟通首长关系的艺术

所谓暗中沟通，是指因首长对有些事情考虑不周到，造成首长间的误解或隔阂，秘书在私下或背地里进行串通和化解，通过秘书暗中的工作，使当事人双方不直接接触就可消除误解，避免可能产生的矛盾。

暗中沟通可采取以下几种方式：

17.1　及时提醒

对于可能产生矛盾或误解而首长又没注意到的问题，秘书要及时提出来，以引起首长的重视，这样就可以避免不愉快的后果。秘书要在哪些方面及时提醒呢？

第一，对首长忽略了的事要提醒。

有些事本身并不错，也不会产生不良后果，但在决策或执行过程中，有一些必不可少的程序或环节。如果越过了，就可能带来一些矛盾或误解。首长在面临较为紧急或重大工作事项时，容易在这些问题上有所忽略。秘书要及时提醒首长，防止或弥补这种忽略。

一次某部队发生了重大事故，领导的心情都很沉重，特别是司令员、政委更是痛心。年底了嘛，本来一年的工作都不错，这一锤子给砸了。政委对秘书说：“通知在家的领导，开个常委会。”司令员得知后很生气地对秘书说：“乱弹琴，事故的原因还没弄清楚，开什么常委

会？能解决什么问题。”秘书看到司令员不同意开常委会，但不能把司令员刚才那种态度和原话转达给政委，而是返回来对政委说：“按过去的惯例，开常委会是不是先与司令员通个气？您先给司令员打个电话，我再发通知。”政委马上说：“对。你看我有点着急了，不用打电话，我找他去。”司令员和政委当面说，自然不会发火，认识也统一了，问题也解决了。

第二，对首长“越位”了的事要提醒。

部队的领导原则是党委集体领导下的首长分工负责制。军政主官和各个副职首长，根据党委的统一意志，各负其责。

所谓“越位”就是政治干部管军事的事太多了；军事干部管政治的事太多了；正职干涉副职太多了，副职未经正职同意，行使了正职的职权；副职之间也有分工，干涉了对方所管的事务，等等，一旦有类似的问题出现，秘书就有必要提醒首长，以便挽回影响，防止产生矛盾。

某师李副师长脾气不好，也不喜欢有人当面吹捧。常说：“谁吹我，我就收拾谁。”主管后勤工作的是张副师长，批钱的事要由张副师长签字。宣传科搞文艺汇演要批点钱，一位干事见张副师长不在，只好找李副师长：“您是我们平时最敬重的首长。”

“少吹捧，小心我收拾你。”

“就是因为您不喜欢吹捧，我才敬重您。”

“你这个小鬼会讲话，算了，不收拾你了。有啥事说吧！”实际上谁都爱听好话。“找我有什么事？”

“有个条子，500元，文艺汇演急着用，您批了吧！”

李副师长大笔一挥，批了。秘书知道后对李副师长说：“搞汇演批500元钱没问题，党委已经定了的事。不过要不要等张副师长回来看一眼再让他们办？因为用钱的事统一由他管，不然，财务上还得去报告张副师长，这不多转了一圈。”

“对，对，刚才我有点越位了，快去告诉宣传科一声，我那批条不算数。”

秘书的提醒非常必要，非常及时。

第三，对首长疏漏了的事要提醒。

首长考虑问题往往是从整体上、原则上做出决策和安排，而对其中的一些细节和具体问题，则不一定想得很周密很完善。在执行和落实过程中，就可能出现一些疏漏，由此而产生某种不该出现的问题。

首长有疏漏，秘书就要提醒，协助首长及时加以弥补，挽回影响。

首长们下班后经常要在家中继续工作，阅读和批示文件。为了安全起见，某部队常委决定给每个首长家中配发一个保险柜。C首长把管理处长找来交代："一个首长配一个保险柜，3天之内办好。"

什么是首长呢？按惯例参谋长、主任以上的算首长。于是管理处长就按这个概念购买了保险柜，送到各个首长家中。这一下出了毛病，首长们都住在一个院，参谋长、主任以上的首长家中都送了一个保险柜，副参谋长、副主任家中没送，家属们首先不快活，冲着丈夫发泄："看你那样儿，当了这么多年的领导，连个'正'的也没混上，配保险柜都没你的份。"家属一闹腾，丈夫也跟着发牢骚："买个保险柜有什么了不得的，怎么没我们的事？"

秘书马上对C首长说："一个保险柜要不了多少钱，是不是给副参谋长、副主任也配一个，也是工作需要嘛。"

"怎么不配呢？我不是告诉管理处长了吗？叫他来。"管理处长一来，C首长问："怎么不给副参谋长、副主任配呢？"

"您不是说给首长每家配一个吗？"

"糊涂！副参谋长、副主任就不是你的首长？快去买，还要作检讨。"

秘书又对管理处长说："首长交代时可能不够具体，有点疏漏，我们办事的就得想办法弥补一下，送保险柜时解释解释。"

管理处长给各家送保险柜时便说："首长指示我给每个领导干部家都配一个，而且要3天内完成。是我们的工作不得力。前一次拉回来的数量不够。这不，今天全拉回来了，不过刚好3天，没误事。"

秘书的提醒，进一步协调了首长间的关系。

第四，对首长忘却了的事要提醒。

首长工作忙，事情多，难免忘事。一些不很重要的事，一些随时决定

的事，一些忙中安排的事，很容易忘记。事到临头，首长自己还当没事，或者又有新的安排，这就可能产生误解或矛盾，秘书要适时提醒首长，以免误事或造成影响。

某部队政委在一次机关党委会结束时说：“从这个月起，常委委员都要给机关上党课，从我开始，每月一个人。组织处做个计划，通知大家。”定下后，政委一直忙着军区在这里召开市场经济条件下思想政治工作研讨会的准备工作，把这事给忘了。到了上党课的前一天，他对副主任说：“告诉你们主任，让他准备后天讲课。”副主任犹豫了一下，转身出去。秘书觉得不对劲，忙跑出去拉住副主任：“是不是政委忘了，这一课应该由他上？”

“是啊，我看主任好像没做什么准备，恐怕不好办。”

“你先别通知主任，我去去就来。”秘书回来对政委说：“根据记录，第一次党课由您上，这可是您自己定的。讲课提纲我已经准备好了。”

“是吗？我给忘了。那好，你快和我一块准备一下，我来上。再去跟主任说一声。”

“还没告诉主任呢。”

政委笑了：“差点没让主任误会了，以后这样的事还得多提醒我点。”

17.2　单独劝解

单独劝解就是发现首长一方对另一方有意见，有想法，秘书用劝说和调解的方法来做和解工作。这种劝解不是在首长们发生矛盾和争执时，当着双方的面劝说和调节，而是私下、背后、单独地进行劝解。因此，也是暗中沟通的一种方法。

单独劝解在秘书协调首长关系中，有非常重要的意义。秘书在首长身边工作，了解情况，关系密切，有机会，也有条件进行劝解。对于首长间矛盾和分歧，多数情况下，秘书都可以采用单独劝解的方法，并且有明显而独特的效果。

秘书的劝解应具备两个基本的条件：一是首长能把秘书当朋友，愿意接受你的劝解。二是首长能把秘书当知己，主动找你叙谈。首长与秘书之间不仅仅是一种工作关系，上下级关系，服从与被服从的关系，同时还是一种相互信赖、相互理解、相互帮助、无话不谈的亲密关

系。具备了这样的条件，秘书的劝解才能得以顺利进行，才能产生应有的效果，达到预期目的。

单独劝解有以下几种基本方法：

第一，理解性劝解。

这种劝解主要是促使首长能够设身处地的从对方的角度看待和处理问题，理解对方的处境和难处，谅解对方的态度和作法。这样，就可以消除对立情绪，为化解矛盾创造条件。

一天，某部队甲首长下部队视察，中途所乘的“桑塔纳”轿车陷在泥道上，怎么也开不上来。甲首长一肚火：“给我弄这么个烂车，只能在城里头跑，怎么下部队？我这个领导当得还不如参谋干事，他们下部队都坐‘丰田吉普’，不知道有些人想干什么？”

首长小车的分配，是分管行政工作的乙首长拍板定下的。秘书知道甲首长话中的含义，便过来给首长点了支烟说：“这样的车确实跑不了山路，可这事也有点难办。咱们单位车辆情况您知道，除了两个一把手的车外，能跑山路的好车只有三辆‘丰田吉普’，开始分配时，是给您分了一辆‘丰田’，可剩下的车三个部门首长不好分了，司政后机关的领导和干部经常下部队，卧车不合适，考虑再三，决定把三辆‘丰田’分给三个部门，您和其他首长只好用‘桑塔纳’了。乙首长专门吩咐把这辆新的给您，他用旧的，还跟三个部门的领导作了交代，别的首长下部队时，可随时调用他们的车。今天这件事也怨我，事先打个招呼，三辆‘丰田’也不至于全都开出去了。”

听了这话，甲首长出了口长气：“我也不是怪乙首长，他也没办法，我是说这个问题不解决很误事，这条‘熊’路真成问题，什么好车也难过。好了，快去看看车弄出来没有。”

秘书的劝解确实起了作用。

第二，解释性劝解。

主要是针对由于不明真相或误传以及某种巧合等原因，使首长产生了误解而做的劝解工作。秘书通过对客观情况和事实真相的必要说明，使首长消除误解，避免矛盾的产生。

某军政治部副主任去国防大学学习三个月，回来时，政治部的人员刚刚进行了大调整，被调下的人员多是从他原来所在单位调来的。因此对主任很有看法：我不在，你就把我调来的人弄下去了。没直说，但

话里话外带有这个意思。主任感到了这一点，不过人家没直说，自己又无法解释，弄不好就是“此地无银三百两”。于是对秘书说：“你参加了常委会，能不能把有关情况给副主任介绍一下，也可以把我当时的态度做些必要的说明，我自己解释不清。”秘书说：“您放心，这事就交给我了。”

晚饭后，副主任出来散步，正好碰见秘书，话题很快转到人员调整上来了。瞧准时机，秘书说：“您刚才讲到那几个人的调动问题，不过有些情况您还不了解。这次调整方案是两个一把手提出来的，常委会讨论时主任从政治部工作需要出发，对几个骨干人员的调动直接提出了不同看法，特别是在组织处长和宣传处李干事调动问题上，主任几次发言力争保留。但常委会是从整个大局出发考虑问题，例如加强师团领导班子建设，充实机关新生力量以及让一些机关工作的骨干增长实际工作经验等等，最后作出了这样的安排。不过主任的努力也受到常委会的重视，组织处长暂不去上任，留在机关带一段新手，李干事也调到直属队任职，以便帮助工作。看得出来，主任的一些想法和您刚才说得差不多。”

副主任停下脚步说：“我们这些想法都是从工作需要出发，一些老骨干调出去，新手上路得一段时间，困难不少啊。”

“这是肯定的，会后主任还说：这一下副主任回来可要受累了，一些大材料少不了你要亲自出马。”

“我出点力没啥，我们也是首长的大秘书罢了。不过话说回来，我对常委会的决定还是非常赞同的，不能只从政治部的利益出发，只从眼前利益出发嘛。想得远一点，这样的调整早晚都得进行，晚了不如早点好。”

通过秘书的解释。副主任与主任之间完全沟通了。

第三，安慰性劝解。

安慰性劝解就是对于首长没能达到预期目的或愿望而对其他首长产生了想法，秘书以安慰、宽心的方法进行的劝解。主要是从事情的另一面，从进一步发展变化的角度，来分析看待已成的事实。使首长超越原有情绪的困扰，宽心大度地看待对方。

某部队在抗洪救灾工作中组织有力，成绩显著，受到灾区人民群众的赞扬，被评为军区先进单位。上级派工作组来了解情况并总结经验。听取汇报时，该部队B首长对抗洪救灾中思想政治工作方面的情况准

备得充分，因而讲得内容丰富，事例突出，给工作组留下了深刻的印象。不久上一级班子调整，B首长被提升为政治部主任。而资历、威信、影响都优于B首长的A首长却没有动，心里很不痛快，不免有点牢骚：“会干不如会说，把功劳都记在自己头上，这算什么？”

秘书对A首长说：“您现在的心情我知道，抗洪救灾工作搞得好，当然不单是政治工作的原因。不过政治工作也确实搞得不错，这次B首长被提升，也是上级对我们党委的充分肯定。现在我们单位是军区的先进单位，您继续留任，不能不说明上级的用心良苦，只要您带着我们继续往前走，我想您的前途可能更光明。”

“你这个家伙就会给我吃宽心丸。好了，快去通知开会，正事还等着我们干呢！”

秘书的一番宽慰话，驱开了首长心头的一片云。

17.3　妥善弥补

弥补就是对已经出现的并有可能影响首长间团结的一些问题，通过秘书的暗中努力，给以补救的一种沟通方法。

“提醒”主要是事前，并且通过当事人自己来解决。而“弥补”主要是事后，不通过当事人，秘书可以利用自己的职权直接来解决。

在实际工作中常常会发现，很多时候问题已经出现，但只要秘书及时恰当地给予补救，还是可以挽回影响的。

弥补主要有以下几种情况：

第一，首长忘了的事秘书直接去办。

有些涉及首长之间关系的事宜，本来可以办，也打算办，但结果却忘记给办了。秘书就可以直接按首长原来的打算继续办好。不管首长间是否已经产生了想法，最终结果是办妥了，自然也就缓解了他们矛盾。

在军民共建活动中，某部B首长与经济开发区领导商量妥当，在部队待业子女中招收一批合同工。报名统计时，C首长的女儿准备继续考大学没报名，后来C首长找到B首长说还是去当合同工。结果B首长给忘了，通知书下来后，只有C首长的女儿没接到，C首长非常不满。第

二天一上班刚要去找B首长，秘书却迎面走来，笑呵呵地把通知书递了过去说："怨我工作疏忽，昨天办手续时，忙乱中少带回来一份，让您着急了。"

"早一天晚一天怕什么，只要办了就行。"原来秘书发现B首长忘了这码事，当天下午就赶到开发区补办手续，从而挽回了影响。

第二，首长没想到的事秘书想着办。

有些应该办也能办成的事，首长因各种原因而没有注意到，结果可能影响首长间的关系。遇有这种情况，秘书不需要提醒首长，自己想着办好就可解决问题。

某集团军机关有不少干部的老人，户口是农村的，人长期住在他们这里。为了解决他们看病的问题，政委指示有关部门，所有带老人的机关干部都给办理医疗证，费用由公家出。副军长的母亲也是同样情况。秘书注意到政委只提了机关干部，忘了副军长也有位母亲在身边。于是在办证时特意查看了一下，名单上果然没有副军长的母亲，便及时做了弥补。虽然事情不大，但秘书这种人不知鬼不觉的弥补，却可以避免首长间可能产生的不愉快。

第三，首长考虑欠妥的事秘书去完善。

有些事情由于首长考虑得不周，或处理得欠妥当，可能会引出矛盾。秘书可以另想办法合理解决，使矛盾得到化解。

有一年，几个首长的孩子一起长大，年底征兵工作开始时，都想去当兵。A首长的两个孩子学习不怎么样，但都当了兵。而C首长只有一个孩子却没能走成，发牢骚："有些人不像话，我当副师长了他还是副团长。现在摇身一变，连一点情分都不讲。"秘书知道事情原委，赶紧找武装部，把这个首长的孩子送走了。回来又找到C首长说："A首长听说你的孩子也要当兵，让我去办的。"

"啊，他还没忘了我。"

秘书又把情况向A首长作了汇报。A首长说："能送去当然好，不然还以为我为难他呢。"

秘书的弥补工作，使首长双方都很满意。

第十八章　维护首长团结故意拖延的艺术

对于首长的指示和要求，秘书必须及时迅速地去办理，无端或任意拖延都是失职的表现。而在协调首长关系中，采取必要的拖延方法，则是一种艺术。

所谓故意拖延，就是在首长们意见不统一的问题上，秘书通过合理的拖延，以求找到更好的解决办法。

几个首长对某个问题有不同的思路、看法以至重大分歧，有的首长让秘书去办，有的首长不同意秘书去办。秘书既不能说“是”，也不能说“不是”。最好的办法之一就是故意拖延。或者暂时不办，或者慢慢地办，或者办一点停下来。让你办的首长问起来，你说：已开始办了。不同意你办的首长问起来，你说：这不停着没有办嘛。当首长们的意见一致时，你就好办了。

故意拖延是为了协调首长的关系，并不是真的不办。因此，采取这种方法应注意这样几点。

18.1　拖延是有条件的

对于首长们有分歧的指示或要求，不是一律都能采取故意拖延的方法，只有具备了下列条件才能拖延：

第一，有较充足的时间。有些事情并不是马上就得完成，稍拖一拖并不误事。这时采取拖延的方法，可以给首长们留下思考、讨论的时间和机会，以求得对问题的统一看法。某院校要盖一栋师职家属楼，楼址选好后，主管领导从几个设计方案中确定了一个，让秘书交给营管部门办理。但秘书了解到，其他一些领导对方案的选择有分歧。这时有关场地的清理、工程队的招标以至建筑材料的购进等等尚未进行，有充足的时间来统一方案的选定。于是秘书借故推迟数日向有关部门交代。并建议主管首长召开一次师职干部座谈会征求意见。最后首长统一了思想，一致同意A方案。事后，几个首长都对秘书说，亏了你晚送了几天方案，要不然房子盖起来意见就大了。

第二，对首长们在急躁中、火头上作出的决定，秘书可以在口头上先答应下来，但在行动上却要拖一拖。比如，某些首长酒后的意见，或在激烈的情绪中做出的决定，都可能缺乏理智。这时拖一拖，待首长冷静下来，可能会采取更正确的作法。

第三，凭经验感到有明显疏漏的问题。如果急着去办，十有八九要产生不良后果，秘书可以拖一拖，不急办，待确认无疑时再抓紧去办。

18.2 拖延是有限度的

有些事情拖一拖，问题仍未解决，就不能再拖了，必须马上干起来。否则，无论对错，都可能误事。对此，秘书可以这样去办：

第一，执行大多数人的意见。首长们的意见有分歧，又难统一，但总有多数人的意见相仿。秘书可以按多数人的意见去办，即使错了，也不违背组织原则。

第二，执行主管该项工作首长的意见。这些首长对这项工作负有主要领导和指挥的责任，执行他的意见也是无可非议的。

第三，执行第一把手的意见。副职首长的职责是协助正职首长开展工作，秘书理所当然地要服从正职首长的意见。

第四，两个一把手有分歧时，秘书要公开建议他们统一思想。这里指的是带有全面性、综合性的事宜，两个一把手负有同样的责任，秘书不能服从一个违背一个，否则无论对错，秘书都要得罪一方。如果是属于军事工作领域或属于政治工作领域的事宜，则分别以军事或政治首长的意见为依据。

18.3 拖延是有原则的

对于首长们的分歧意见，秘书应明确，下述情况是不能拖延的：

第一，紧急行动的命令或指示。无论首长们有什么分歧或矛盾，秘书都必须立即执行主官首长的意见，否则后果不堪设想，秘书负不起责任。一次某师接到扑灭森林大火的命令，当时，该师正分散在几个不同的地点执行施工任务，师长命令各部队立即就近登车赶赴现场，而政委则认为应立即返回营区后再统一行动，这样有利组织和指挥。意见发生了分歧，秘书毫不犹豫地按师长的意见撰写了行动命令。事后有人问秘书为什么不等首长意见统一了再行动，秘书说："火情迫在眉睫，没有时间等待统一思想，立即行动是第一位的。"

第二，首长不容商讨的决断。在首长执意要这样做，已没有拖延的可

能的情况下，秘书必须立即执行首长的命令。如有不良后果，由作出决断的首长负责。一次，某师进行军事演习，机关的直属分队行至河边，天已黑下来又突然下起大雨。师长命令部队想尽一切办法渡过河去，而其他几位首长认为黑天渡河本来就很危险，雨天又随时有洪水袭来，主张次日凌晨过河。师长毫不犹豫地指示参谋人员立即下达渡河命令。谁不执行命令，影响了明天的正面进攻演习任务，就撤谁的职。在这种情况下，任何人都不能故意拖延了。

第三，首长明示他完全承担责任。尽管有不同意见，但作出决断的首长明确表示，他对一切后果负责。在这种情况下，秘书也不能故意拖延。1988年后门兵问题较突出，有个部队把一位地方领导有残疾的儿子也收进部队当兵。秘书对首长说：“这样恐怕不行吧？”首长说：“你少多嘴，这其中的轻重你知道吗？你照着办就行了，出了问题，由我负责。”秘书只好照着办。至于后果，当然由这位首长负责了。

18.4　故意拖延要掌握方法

故意拖延的方法可分为缓、急两类。缓的方法很多，可以随便找许多理由拖着不办，或缓办。比如当首长问起你：“那件事情为什么不赶快办呀？”你就说：手头有一件急事脱不开身呀，一份稿子写了一半等着要呀，中途被上级召去汇报情况误了两天呀，等等。

急的方法有这几种：当首长要你打电话落实时，你拨个错号，连拨几次总是挂不通；当首长让你去把某个人找来时，你走了几圈并没去，或去了同被找人串通好，就说没见到；当首长指示你马上发电报时，你告诉机要人员这份电报先别急着发。等等。急的方法主要是对付首长在急躁、火头上作出的不正确或不太正确的决策而采取的应急拖延方法。事实上，只要稍拖一点时间，容首长冷静下来，首长会自己否定刚才的不正确决策的。

采取故意拖延的方法，无论是缓的还是急的，都需要配以其他的方法来促进问题缓解，单凭拖延有时难以达到满意的结果，弄不好还会适得其反。

某部队在支援地方水电站建设过程中发生了一起翻车事故，C首长具体负责这项工作，他听说另一个首长向上汇报情况时，提到原因之一是领导不够重视，也缺乏具体要求和措施。他得知这一情况后，火冒三丈，立即让秘书把某科长找来，想当面向另一首长对证是否有明确要求和具体措施。秘书绕了一圈回来说，某科长不在。然后给C首长

倒杯水说："首长，他真来了也不一定就能解决问题，一是科长不好说话，有顾虑；二是其他首长也没面子。不如我同科长谈谈，让他找机会同其他首长说明情况，这样做你显得更大度更有主动权。"C首长喝了几口水，点点头："也是，算了，别去找了。"拖延加引导，矛盾缓解了，秘书的做法很得当。

为了使故意拖延产生良好效果，秘书首先应锻炼自己的应变能力。例如：在无准备的情况下，能把话说得得体、流畅，不出纰漏。当采用急的拖延方法时，能马上对首长说出可信的理由，并且把话说得生动、巧妙、有感染力。当采用缓的拖延方法时，能对首长的发问对答如流，而且天衣无缝，又能使首长有所触动。

其次，要加强自信心的培养。要突破语言表达时的恐惧心理，善于表达内心的真实意向，在首长面前敢于释放自己的智能，敢于把首长作为自己诱导的对象。这样，才能在积极的拖延艺术中更好地发挥自己的作用。

第十九章　替首长搞好接待的艺术

替首长搞好接待，是秘书的一项经常性的工作。搞好这项工作，对于建立上下之间、左右之间、内外之间的良好关系，确立首长在人们心目中的良好形象，至关重要。同时，对于及时准确处理好来访者的问题，从中取得更多的信息，也关系极大。因此，接待工作就是首长了解下情的一个窗口，进行调查研究的一种方式，为决策提供依据的一个渠道。

19.1　接待工作的特点

信访部门或其他一些部门接待来访工作，是以组织的名义专门接待来访者。替首长做接待工作则不完全一样，其中大部分是来访首长个人，而由秘书出面接待。因此它们之间有许多共同点，也有许多不同点。替首长搞接待工作，有三条明显的特点：

任务繁杂

来访者有的是事先约好，有的是突如其来；

有的是首长认识，有的是首长不认识；

有的是首长的远亲，有的是首长的老上级、老战友、老部下；

有的是很受欢迎，有的是遭人讨厌；

有的是第一次来访，有的是三番五次还要再来；

有的是代表一级组织，有的是代表个人或家庭；

有的是来求办事，有的是来解决问题；

有的是专程看望，有的是前来挑刺；

有的是衣锦还乡，有的是上门乞求。

……

如此等等，啰嗦而又麻烦。一个军级单位办公室的秘书，一天办了49件事，其中接待来访人员9次，派车12次，接车送站6次，安排餐宿三个规格8次。一天中有三分之二是接待工作，既不可推，也无法推。有的来访，首长亲自出面接待；有的来访，首长不便出面接待；有的来访，首长脱不开身无法出面接待。所有这些，都需要秘书去办理。

工作具体

人来了，要吃、要住、要玩、要办事、要派车、要接送、要费口舌。而且来人层次不同，要求各异。如何安置处理不仅费心思也费体力，哪一个环节没想到、没说到、没跑到都可能出差错。来人会说："不热情"、"不讲交情"、"忘恩负义"等等，骂了首长。首长会说："粗心大意"、"不懂礼貌"、"不考虑影响"等等，训了秘书。

有一个老同志，看样子很普通，到某部队送孙子当兵。现在的这些首长都不认识他，秘书接待时较冷淡，吃住安排得很差。谈话中，秘书发现他对这个部队的情况非常了解，但始终不愿暴露身份。后来上级领导听说了，亲自来看望，秘书才知道，抗战时这位老同志就在这个部队政治部当领导，工作了相当长时间，现在一些军区的领导都曾是他的战友或下级。

秘书傻眼了，又重新做了安置。这件事的责任不在老同志的谦虚，也

不在于首长的不认识，而在于秘书对部队的历史发展缺乏必要的了解。

接待不好，不仅来人有想法，首长不满意，涉及到首长亲戚的来访，首长亲人也可能不高兴。有个小伙子来找首长，说是首长的外甥，首长自己没有外甥，也没听家属说过有外甥，便让秘书接待一下。秘书一打听，小伙子是家属的表外甥，自己也不认识首长全家，是撞运气来认亲的。秘书见小伙子西装革履，不像一般人，而首长家属老家在甘肃山沟里，至今还很穷困，生有怀疑。考虑到首长不认识，家属又出差在外，就打发小伙子过几天再来。后来家属回来了，一见面，才知道是自己失散多年的表哥的儿子，现在全家在澳门，是一家大公司的经理，这次专程来寻亲。家属一听说这几天外甥住在旅馆，很生气，埋怨秘书办事能力差，连个接待也搞不好。

问题难缠

来访者中有不少问题难以解决，又不走，缠着不放，令秘书头疼。

一是碰到不讲理的人。

本来事情的处理是公道的，正确的，秘书的接待也是恰当的，可他就是不听不从，与你吵闹。赵某十年前是军需处副处长，因贪污倒卖粮票油票被开除党籍，处理复员。这时找上门来让部队首长给平反，说现在粮油票都取消了，处分也应该取消。秘书给他讲道理他不但不听，反而躺在沙发上扬言：“不给平反，你每天就别下班，也别吃饭。”

二是与首长沾亲带故的人。

软了不行，硬了也不行；轻了不行，重了也不行。他们中有的与首长家庭关系密切，受欢迎；有的与首长家庭很疏远，不受欢迎。秘书的分寸很难把握。

某部队政治部一位副主任的侄子谢××，当兵不久尿床的老毛病又犯了。一晚上最少往床上尿两次。在卫生队住了大半年也不见效，因为尿得太勤，卫生队的被褥快让他尿完了。无奈，部队将他作复员处理了。可谢××的父亲认为是部队生产劳动任务太重，把儿子累下个尿床的病。部队不能撒手不管，于是带着儿子上访来了。走到哪里都没人接待。只好到部队机关来找他的亲戚——谢副主任。谢副主任下部

队去了，他家属只好把他们父子俩接待下来。可住了两个晚上，副主任家属死活不要了，说5个褥子尿完了。并说，她没见过这么个堂哥，也没听说过这么个侄子。就只好安排到招待所，可招待所的被褥也经不住他的尿，就又把谢××送到政治部秘书处。秘书处劝说他们先回老家去，等解决好了再通知他们，可他们父子俩就是不肯走。那么，晚上他们又到哪儿去住呢？秘书作难了。

三是过去受过不公正对待的人。

由于种种原因，当时的领导没有公正对待他们，现在找上门来算老账。有一年，曾经在部队当过兵的一些老同志要求给子女办入伍的特别多。能闹的就当上了。有些老实的就没当上。该部队为此曾内部规定，凡在本单位当过团以上领导的子女，可以有一人在本部队当兵。由于执行得不严格，有的解决了两个子女，有的一个也没解决。为此，一些感到不公正的人来找首长麻烦。可这几年有关部队干部子女当兵的政策很严格了，对他们的一些要求很难满足。

四是因政策缘故受到过偏重处理的人。

要求给予甄别、平反、恢复名誉，加上其他各种要求，工作、工资、家属子女安置等等，非常难办。有一个团职领导犯了错误，根据当时的政策要求，撤销其职务，开除党籍，复员处理。他在地方干得很好，没几年当了副县长，又重新入了党。他拿着地方党委的证明，回部队要求能高抬贵手，将开除党籍改为留党察看，以便保留较长的党龄。类似这样的问题，接待人员三天两头能碰上一个，该怎么处理呢？

19.2　接待工作的原则

秘书替首长搞好接待，必须坚持这样几条原则：

一视同仁

所谓一视同仁，不是说吃的一样，住的一样，一切待遇都一样。这里讲的是态度上，对每个来访者，都要以礼相待。不论上、内、下、外的来访者，都一样的热情。哪怕是不受欢迎者，也不要给他们留下冷冰冰的阴影。要改变门难进、人难见、脸难看、话难听、事难办的衙门作风。做到：一请坐、二倒茶、三问好、四办事、五送客。

有的秘书品行不正，就出问题。例如：上面来的讨好，下边来的生

硬；有权的来了重礼厚待，无权的来了不闻不问；认识的来了，热情，不认识的来了，冷淡；穿着好的来了彬彬有礼，穿着差的来了爱理不理；男的来了三言两语，女的来了滔滔不绝。如此等等，说明不能一视同仁。

用语文明

从心理学的角度来看，每个人都有程度不同的自卑心理，每个人也都有受人尊重的心理需要。来访者表现得就更为明显，不管抱着什么目的来，都希望得到尊重或理解。秘书在接待中讲究谈话的艺术，用语文明，就会使来访者心理上的需要得到某种满足，这就为接待工作奠定了一个良好的基础。

用语文明，首先要富有情感。话不在多，有情则灵。伴之平易近人的神态，和蔼可亲的笑容，谦虚温和的语调，就能产生最佳效应。其次要始终如一。在正常情况下，秘书都能做到文明用语。但在自己受骂、受辱的情况下还能坚持文明用语，就需要很高的个人修养。能做到这一点，不敢说能把“硬汉说哭，忧妇说笑，蛮者说服”，至少也可以气氛融洽，不出现尴尬。再次，还需要正确的体语相配合。体语包括眼部语言、手部语言、躯干语言等等。体语不仅能传递信息，而且会影响人际互动。例如笑脸相迎（面部语言）、热情握手（手部语言）、侧身让座（躯干语言）等等。再如坐的距离不能太远也不能太近。太远了有敬而远之之感，太近了有缺乏敬重之感，特别是异性间更是如此。一边听一边记，不时点头，眼睛不要东张西望等，都会使来访者感到热情而庄重，产生好感和信任感。

认真负责

对来访者的谈话，都要认真听、记。不能敷衍了事，要弄清问题的原委和实质。该上报的上报，该解释的解释，该办理的马上办理。要按正式程序处理接待中的问题。要设身处地为来访人员着想。决不能踢皮球或骗人。

认真负责还表现为实事求是，坚持原则。介绍成绩不夸大，谈到不足不掩饰，汇报情况要有充分的事实做依据。不信口开河，不随便表态，能办到的努力办，办不到的不许愿。对拿不准的问题，重大原则问题一定要经过请示才能答复办理。

勤俭节约

反腐倡廉在接待中表现明显。坚决反对大吃大喝，铺张浪费，讲排场，摆阔气，超标准，搞特殊。一个客人九个陪。来时接风，中间宴请，走时送行。几顿饭就把一年的血汗吃完了。热情不只表现在吃、住、玩上，更主要的是态度的诚恳和尊重。这样才是既礼貌又节俭。

内外有别

来访者代表组织还是代表个人，是部队人员还是地方同志，是老同志还是后来人，是家人还是外人等等，接待时要有区别。要严守纪律，注意保密。能讲还是不能讲，能多讲还是应少讲，要内外有别，这一点上不能一视同仁。

19.3　接待工作的技巧

替首长搞接待，对不同的人要有不同的方法。大体有五种情况：

对首长亲戚朋友的接待

一当上首长，他的亲戚就多了，有些根本不认识，也找上门来。有的人来时，首长事先知道，有的是突如其来。秘书要先接来，同时汇报给首长或其家属，看如何接待，再去安置。无论如何，都要精心办理，不能马虎。当然，有些首长或其家属很节俭，不大方，礼节上的事只好秘书代办，走时买东西，自己掏腰包。或首长及家属有吩咐，可忘了给钱，秘书不好去要，有点损失这也在所难免。

对下级机关来人的接待

下级来人一般目的有三：一是汇报请示工作；二是反映一些重大问题；三是找首长办些私事。

秘书接待时要详细记录，记准记实。要问清情况。有价值的可以录音，或写成汇报稿、文字材料等。同时尽快给首长汇报，以便答复来

访者。下级汇报情况是首长做出决策的重要参考，不能马虎。

来办私事，不便直说的，秘书可转告首长后另行安排见面时间。

对外单位（包括地方）来人的接待

这项接待非常重要，不仅涉及双方的关系，也涉及互通情况、相互学习借鉴的问题。秘书一定要热情周到，千万不要让人感到冷落。可视身份和要求分别介绍给有关首长或部门对口接待。要先问明情况，了解身份，以此来做安置。谈话要有余地，遵守有关规定，不能自以为是，顺口就答“首长可以接见”，结果不符首长意图，后果不良。因为是外单位特别是地方同志来访，在吃、住等安排上可略优于内部的规格，这样做有利于促进相互关系。

对上级机关来人的接待

上级机关来人，主要是了解情况，视察工作，检查指导。秘书应立即向首长报告，由首长出面接待。来人向秘书问起情况时，不要对肯定或否定的问题夸夸其谈，只作简要性的汇报，详细情况由首长和有关部门汇报。

对上级来人的接待，秘书的任务，重点是安排吃、住、行。沟通与首长和有关部门的联系。介绍情况要慎重，对于吃、住、行和有关活动的安排，除按有关规定标准办理外，还应请示首长，看有什么具体交代。不要自作主张。否则，出了问题秘书负不起责任。

对新闻单位来人的接待

新闻单位的来人，主要是报社、电台、电视台或有关刊物的编辑、记者等的采访。秘书在接待中，要尽量多提供方便，少提供新闻。多提供方便主要是住和行，房间要适合写稿，安静舒适，有较好的通讯装置。用车尽量保证，派人随同采访。少提供新闻主要是一些内部情况、新近发生的事情等，不要主动介绍。在介绍有关情况时应防止作假，为了上报纸、上广播，任意拔高、夸大，甚至无中生有。这样做一时痛快，但可能要犯错误。一些反面情况应谨慎介绍，做必要的说明，但还要实事求是，不能故意阻拦、刁难，以免引出相反结果。

19.4 接待中应注意的问题

接待工作是一个政策性、灵活性都很强的工作。必须有较高的政治觉悟和政策水平，有较强的组织纪律观念，同时也必须有丰富的知识和机敏的头脑，以及干练的办事能力。

掌握政策

一定要按有关政策规定来处理来访人员的问题和事项，并通过接待来宣传党的路线、方针、政策。否则就会犯错误，甚至造成不可挽回的影响。例如，某人的子女当年未能入伍，现在要求补办入伍手续。这是搞假军人的行为，违反兵役法，无论情况如何，秘书都不能随意处理。

注意保密

要注意军队的特殊性，对外来人，特别是地方来人，应有必要的警惕性。某些领导机关的工作人员被美女、骗子所害，其中一个原因是警惕性不高。这些人对部队的情况掌握得一清二楚，编制、装备、驻地、甚至领导人姓名都说得准确无误，让人信以为真，结果上当受骗。

风纪良好

保持军人姿态，穿戴整齐，举止大方，表情自然，不卑不亢。站有站相，坐有坐相。不能叼支烟，穿拖鞋，留长发等等。

尊重民俗

了解和掌握少数民族的风俗习惯。对少数民族的来访者要按其本民族的风俗安置，条件达不到的要事先说明。讲话中不要出现忌讳的词语，送东西也不要有忌讳的嫌疑。某地方政府派人来部队学习英雄模范人物的事迹，秘书安排他们听了养猪模范的报告会，还组织他们到养猪场参观，其中有两个地方领导是回族人。秘书忽略了，弄得这两

个同志挺不愉快，首长明里暗里作了许多和缓工作，才没出什么不良后果。

第二十章　跟随首长时回避的艺术

回避，顾名思义，是有意让开、躲开的意思。

秘书是首长的助手和参谋，要时刻跟在首长的身边。可这里为什么又要讲到回避呢？

秘书要紧随首长身边，这是为首长服务的需要。在特定的场合下进行必要的回避，也是为首长服务的需要。

20.1　为什么要回避

说明这个问题的必要性，我们不准备讲出多少条条，仅举一例为证。

有一位将军到某军队院校视察工作。晚饭后，一位教授前去看望，他们曾是儿时的伙伴，一个部队的老战友，又是多年的邻居，所以无论个人之间还是家庭之间，关系都非同一般。见面时又是握手又是拍打，非常亲热，非常随便。但当他们坐定后，忽然教授看到首长的秘书端端地坐在旁边，于是觉得，这样放肆随便地跟首长开玩笑，实在有些过分，让秘书看到了多不好。于是，双方都觉得有点拘束。十几年过去了，他们在职务上相距甚远，但他们私人之间可以说是没有级别障碍的，旧时的友谊，过去了的风风雨雨，统统涌上心头，有许多往事需要回忆，有许多心绪需要表达。老教授本想说：“你小子怎么这么好的运气，三下五除二就爬上去了！”但一看首长身边的秘书，端坐在那，只好把到了嘴边的话又咽了下去，双方的目光都投向了电视。过了一会儿，教授又想跟首长讲一讲孩童时一块儿到果园偷果吃的情形，他还想提到刚当干部时找对象弄成单相思的苦熬情形，甚至想摆一摆一起当机关干事时晚饭后海吹神侃的趣事。但秘书在跟前这些话无法出口，如若无拘无束、没上没下地胡吹冒聊，又显然有失首长的尊严和身份。于是，又是一阵沉默，双方目光再次投向电视。时而流出一句：“家里人好吗？”“好。”“孩子都长大了？”“长大了。”“××现在怎么样了？”“已经死了。”“噢，挺突然呀！”“人嘛，就那么回事。”“是呀，这人呀，功名利禄，都是身外物……”首长本来还想感叹几句，但一看秘书在身边，再说下去恐怕不妥，也只好咽下

去了，于是，又是一阵沉默，双方目光再次投向电视。

很明显，在这种场合下，秘书的存在有碍于他们之间的随便交谈。这种场合，秘书就应该回避，但这位呆板的秘书，端端地坐在那里就是不动弹。这就难免让来访的老教授有些不悦了。

20.2 回避的时机

秘书跟随首长，在哪些情况下需要回避呢？这里仅提几点供参考。

首长们很严肃而神秘地要讨论一些重大问题

比如传达上级的一个重要通报；研究一些重要的人事安排；互相间开展交心谈心活动；交流一下对某些下级主要领导人员的看法；对某些问题的认识不一致，发生了争执。遇有这种情况，秘书就要主动地退出去。

首长的亲属来找首长

首长的亲属本来经常和首长在一起，而且连很方便的通讯设备也不用，却非要亲自到办公室跑一趟不可，这说明有重要的急事需要和首长当面商量。遇有这种情况，秘书就要主动地退出去。有位首长后续了一位年轻美貌的夫人，关系不和。这位夫人经常到办公室找首长的麻烦，不管谁在跟前，她都不给首长一点面子，大吵大闹，弄得首长常常下不了台。秘书就不能站在那里看笑话，而要赶快回避。

上级领导机关人员找首长谈话

他们找首长很可能不是谈一般的部队建设，而要谈一些重要的、机密的问题。比如传达上级的重要决定，研究某些人事安排，交换对班子中某些人的看法，或者谈一些首长本人的问题。遇有这种情况，秘书就要主动地退出去。

首长找某个人单独谈话

首长找谁谈话，在什么时机进行谈话，都是很慎重的。而且是主动地找，这种谈话内容就带有一定的保密性。首长可能找他要交代个什么工作，或者谈他的一些个人问题。这些都没必要让第三者知道。遇有这种情况，秘书就要主动地退出去。

首长和密友交谈时

首长和密友交谈是和善的、随便的，没有职务等级区别的，甚至是调皮放肆。同时也不排除密友找首长想办一些个人私事，或者想反映一下本单位的问题的，或者想交谈一下对某些重大问题的看法，等等。这时秘书在场就显得多余，应主动地退出去。一次某首长到部队视察工作，这个部队的A同志是这位首长的老战友。A同志就个人的使用问题，实在是想找这位首长谈一谈，但几次到这位首长的住处都没有个单独交谈的机会。一天早晨散步，他俩在公园不期而遇，A同志感到这个机会不能错过，但一瞅首长身边跟着五六个随行人员，A同志想单刀直入地和首长讲几句，但那些随行人员根本没有回避的意思，于是到了嘴边的话又咽下去了。后来这位A同志个人的发展不顺利，后悔那次没把真心话掏给曾经是自己的老战友——现在的大首长，并且经常大骂首长的那些随行人员碍了他的事。

20.3　回避的注意事项

秘书回避要注意这样几个问题：

第一，要适应首长的习惯。

有的首长独立性较强，一般不依赖秘书，万不得已，才叫秘书办理。这种情况下，秘书的回避就要多一些。有的首长独立性稍差，事事依赖秘书，有些私下里的事，也要秘书出面。这种情况下，秘书的回避就要少一些。所以，根据首长习惯，需要你回避你就回避，不让你回避你就不要回避。

第二，回避之后要适时询问首长有何吩咐安排。

不要一看需要回避，就没自己的事了，撒手不管。或者跑到外边溜达闲逛去了，待首长需要找你办事的时候，却找不见你，这就很可能出问题。

一次，一位首长到部队视察工作，一个偶然的机会，发现了自己30年前的一位老战友“刘老”。“刘老”就在这个部队的干休所休息，真是喜出望外。闲谈之后，这位首长说：“明天中午我请你吃饭。就在这个部队招待所。”

“刘老”虽然现在没身份了，但仍是个很注重面子的人，也是一个很爱出风头的人。一听当年的老战友现在是部队的大首长要请自己吃饭，感到无比荣幸，就一边推辞一边答应下来。首长把邀请的话讲到这里，接着回头向左右看了一看，——可能是在寻找秘书。他发现身边没有服务人员，于是补充说：“这样吧！明天中午11点半我派人到你家找你。”

“刘老”在等待受请的这半天里快活极了，逢人便说：“××首长过去和我是老战友……想当年我们两个……嘿！那关系太密切了！明天中午他还请我吃饭！”经“刘老”这么一说，别人这么一传，整个干休所和机关大院都知道大首长要和“刘老”共进午餐。

第二天中午的11点半终于到了，“刘老”的心咚咚地加快了跳动。——怎么没有人来请我呢？周围的许多人见了他就问：“怎么没去和首长共进午餐呀？”“刘老”的脸红到了脖子根。他实在耐不住，就跑到招待所想看个究竟。他远远地隔着玻璃窗户看见，大首长和这个部队的领导已经开宴了。

当首长吃过饭出来时，看到“刘老”木然地站在那里，顿时尴尬不已。产生这个问题的原因在哪里？主要在于首长讲到要宴请“刘老”时，秘书不在场。也就是说，秘书回避得太遥远。首长把这事说完后，因工作忙就忘记了，而秘书也没有询问首长有何吩咐和安排，结果使小小的一项工作出了个大漏洞。

第三，注意首长的某种暗示。

在和首长的相处中，什么时候应该回避，什么时候不应该回避；在哪些情况下应该回避，哪些情况下不应该回避。这个“度”有时很难掌握，这就要注意首长对你的某种暗示。聪明的秘书对自己十分熟悉的首长的一举一动，包含一种什么意向，都是十分清楚的，无须别人指教。重要的是需处处留神，从首长的无声语言中，体味出他明确的态度来。

第二十一章　协助首长承办会务的艺术

会议，一般的解释是：三人以上在一起讨论某种事项。现在，党政军的重大问题，往往都采取召开会议的形式讨论决定。会议，体现着党的民主集中制，体现着党的集体领导，也体现着党的群众路线。

会议的类型是很多的，可以数上几十种。主要的有例行工作会议、专题性会议、联席性会议、部署工作性会议、总结性会议、座谈会、代表大会、代表会、表彰会、动员会、现场办公会、经验交流会、电话会、电视会、广播大会、报告会、研讨会、招待会、碰头会、常委会、全委会、恳谈会、团拜会、听证会、小组会，等等。

凡属较为重要的会议，首长都要出席。有时一个首长参加，有时几个首长参加，有时全体首长参加。有时开幕时首长出席，有时会议中间首长接见与会代表，或有时到会做报告或发表谈话，有时会议结束时首长去讲话。

凡首长要参加的会议，秘书就要参与这个会议的某个环节或全过程。

所以，秘书如何为首长办好会务，也是一项经常性的工作。就会议的全过程来看，秘书可能参与承办的主要任务是：（1）收集会议的议题，安排会议的议程；（2）发出会议通知，负责会议报道；（3）准备会议材料，撰写会议文件；（4）对与会人员进行编组，布置会场，安排座次；（5）印发会议证件，负责会场签到；（6）及时发收文件，认真加强管理；（7）做好会议记录，整理文件，立卷归档；（8）做好会议的保密工作。

以上八项，是秘书人员在做好包括大会小会在内的会务工作中，带有共性的工作。至于某一具体会议，某一秘书人员要做哪些工作，需要根据情况决定。下面就秘书为首长办好会务几个共性问题加以探讨。

21.1　做好会议准备工作

会前准备工作主要包括：

安排议题

这是开会前秘书要做的第一件事情。一般情况下是先有议题后决定开会。其做法有这样几类：一类是主管领导临时确定议题，由会议秘书人员向有关部门搜集文件，准备资料；一类是需要会议讨论的问题很

多，先讨论什么，后讨论什么，需要会议秘书人员提出建议；再一类是由会议秘书人员事先向主管方面搜集议题，然后加以安排，列出议题表，提交首长确定。

会议议题的来源一般为：一是首长批示交办的或指定有关部门汇报的问题；二是下级机关提请讨论的问题；三是上级机关或首长下达指示，需要下级召开会议学习、研究、讨论的问题。

拟定与会人员名单

会议由什么人员来参加，有时由首长具体点定，有时首长仅提个框框。其实，什么人应当参加会议，会议的规模及其性质已经有明确的限定。比如首长讲“明天开个常委会”，秘书只管把该级组织的常委委员通知到即可。问题是，有些会议的参加人员常常不明确，不好限定，这就要求秘书会前对参加会议人员提出建议，拟出名单，供首长审定。比如召开一个军一级的党委会，对应到会的缺额人员，由谁来补替？需要哪些人员列席？还有，像座谈会、报告会、传达会、招待会、团拜会、总结会等，秘书人员应根据领导机关的原则指示和要求，经过通盘考虑后提出与会人员名单，请领导审定。

秘书在这里必须清醒地看到：提名与会人员是一项很困难而重要的工作。如果由于秘书人员造成提名差错，如漏提、错提，很可能给领导工作造成不良影响，甚至在政治上犯错误，万万马虎不得。一次某集团军传达中央工作会议精神，传达到师以上干部。在通知参加会议的名单中，忘记了已经离休的6名享受副师待遇的团职干部，会议刚刚结束，这6名老干部就在电话里骂骂咧咧地找到军政委，搞得这位政委很窝火，还得一个劲儿地在电话里做检讨。放下电话他就去找秘书，对秘书的“马虎”狠狠地批评了一顿。

申请报批会议

一旦确定召开某个较大型的会议之后，秘书人员要填写会议申请单，送上级领导机关审批。没有经过批准的会议不准召开。秘书人员要将上级的肯否情况及时报告首长。

拟发会议通知

上级批准召开会议之后，秘书人员就要根据首长的指示，立即草拟和

印发召开会议的通知。其方法是：大型会议，要以文件的形式下发会议通知；一些小型的会议，用电话通知有关部门或人员即可；一些紧急性会议，可采用电报的形式快速下达。

无论采用哪种形式，会议的通知都要具体确切，使受文人一目了然。并注意适时发送，既不能过早又不能过迟。特别是对那些离机关较远的单位，交通不便的单位，分散的单位，外出执行任务的单位，都要提前发送通知。不要等会议快开完了，某些与会人员才接到通知。接到了通知也买不到车票、机票。同时，对那些编外单位、新设单位、正在裁减、简编但尚未完毕的单位，都不能忘记通知他们。

21.2　做好会议文件撰写工作

大型的会议，一般都要起草一批相应的文件，而这项工作秘书是首当其冲的。秘书给首长经常起草的会议文件主要有以下几种：

撰写开幕词

比较大型的隆重的会议，一般由首长致开幕词。撰写开幕词，要写明这次会议召开的背景，出席会议的人员，会议的目的和主要内容，会议有哪些意义，对与会人员的主要要求，对会议有哪些希望。开幕词应简短有力，具有鼓动性，使到会人员听得明确，并能以积极热情的态度参加会议。

撰写讲话稿

这是秘书人员的一项重要任务。撰写首长讲话稿，要写明会议的意义和重要性，对有关工作的适当评价及存在的主要问题，会议应当注意研究讨论的中心问题，提出和解释部属当前存在的疑难课题，并力争有几条新的见解，使到会人能产生新鲜感、解渴感。秘书在给首长撰写讲话稿时，切忌照传照抄，老生常谈，让人听得乏味，听完之后，说这位首长“没水平”，“他讲的还不如我想的”。

撰写大会报告

大会报告是会议的中心文件，通常由主要负责人承担。由于听取大会

报告是召开这次会议的主要任务，也是与会人员讨论的重要依据，还是指导会后一个时期工作的重要文件，因此一定要写好。报告的内容一般包括：进一步阐明会议的性质、任务和意义；总结前段时间工作情况，提出会后工作任务；提请会议着重讨论的问题并对此讲些初步意见；对各种不同观点、做法给予评价。

大会报告稿在定稿之前，常常反复讨论，甚至多次推倒重写。秘书人员要耐心谦虚，吃透研讨会上的各种意见，使报告稿写得问题鲜明，层次清楚，内容真实，具有新意。

撰写大会发言

大会发言是会议的一般性文件，应根据发言首长的要求而定，形式不拘一格。秘书有时只给首长几个杠杠，即发言提纲；有时只提供几个典型事例；有时只提供一些数据资料，其他的内容让首长放开讲。这样，首长往往能讲出自己的风格，讲出自己的水平，讲出自己的特色。到会人员也最爱听。与会人员最害怕、最讨厌首长的大会发言，就是念现成的稿子，讲报纸上的话，内容大家都知道，自己还念不通，一头头出冷汗。

撰写大会总结

大会总结也是会议的重要文件。尽管是“这次”大会的总结，但秘书人员也应提前动手，在会议召开之前就应写出提纲，并注意从各方面搜集资料。大会总结主要写出大会所取得的成绩，也写出这次大会的缺点和不足；总结的主体部分即会议解决的主要问题和主要收获，以及对会后的要求。大会总结要从首长讲话、大会报告、大会发言及讨论中概括出几个鲜明的观点和主要精神，使与会人员的思想更加明确，认识更加统一，贯彻更加坚决。也就是说，大会总结要和整个会议精神的调子一致起来，不要让人感到会上好像有几个声音，几个调子。比如，某大单位年初召开了一次大型的“教育训练工作会议”。司令员在大会发言中讲：“我们一定要把训练摆到中心位置上，提到战略的高度来认识。”政委在总结发言中则讲：“我们不仅仅要把训练摆到中心位置，提到战略高度来认识，同时，也要把教育提到同样的高度，摆到同样的位置来认识，不能一条腿走路。”与会人员一听两个一把手的讲话调子不一样，分明认识有分歧。这样，下面贯彻会议精神时就没劲了。

撰写闭幕词

闭幕词是大会的结束语，应概括评述大会议程、基本精神、主要成果及其意义，提出传达贯彻大会精神的要求和希望。闭幕词要写得简洁流畅，富有鼓动性和号召力，使会议达到新的高潮而圆满结束。

21.3　做好会议服务性工作

秘书人员特别是专职秘书，在会议期间应该是紧跟首长，很好领会首长每一次谈话、发言、讲话的精神，并根据会议要求对首长的活动做出万无一失的安排，从而更好地为首长服务，为大会服务。

秘书在会议当中的服务工作是多方面的，也可以说是不胜枚举的，但要紧的是抓好下列几项：

排好会议座次

安排会议座次的方式很多，在《办公室知识辞典》、《会议词典》、《会务工作与会议文书》等专著中都有许多详细的论述和图表。这里就秘书在排列座次时需要注意的问题，提醒几点：

一是排好首长座次。就军队而言，习惯做法是，凡属行政工作会议，座次按任命的顺序依次排列。党的会议，座次按党内职务依次排列。

二是对上级首长和上级机关工作人员的座次排列。上级首长理所当然地安排在会场主桌的中心位置，上级机关工作人员一般按“增加一职”的地位，与本单位领导混合排列。

三是对来宾的座次排列。如果来宾较多，除少数高级来宾应排在主席台的前排和主席台上之外，其他来宾按职务顺序在台下的前排依次排列。

四是离退休干部的座次排列。有些重要会议或大型会议需要离退休的老首长、老同志参加。如何排列他们的座次是个很大的难题。比如有个单位，住在本院干休所的老政委就有3人，副司令员副政委有十多人，开会时都到了，排座位就是个麻烦事。一般的排法是：依主席台

和会场的大小，当排列完现职常委成员之后，按照离退休首长的任职先后顺序依次排列。一般的排法是把那些先任职的、资格老的首长排在前面。

五是座次的排列，应报请有关首长审定。如果有人对座次排定提出意见，应报请首长考虑，秘书人员不要擅作处理。

为了使座次排列省事、简便，不出差错，最好这样做：凡是固定座次，应在会议人员的出席证上或签到证上注明座号。如果证件上不注明座号或不发证件，也可印制“座号票”发给与会人员对号入座。也可以在会议桌上摆置名签，并同时印制“座次表”发给与会人员，以便与会人员寻找自己的座次。首长每次入场，秘书人员应礼貌地把首长引导到座位上。与会其他人员第一次入场时，工作人员也应作必要的引导。

许多与会人员包括某些首长，对座次排列十分敏感，也特别计较。有些个别人因感到排座次不公而拒绝出席会议。会下和会外人员也常常以首长的座次排列来判断人事的调换升降。所以对这个问题，秘书不可掉以轻心。

做好会议记录

这是秘书在会议期间的一项重要工作内容。首长最讨厌那些傻乎乎的只听不记的懒汉秘书。秘书对首长发言的记录通常用两种方法。一种是摘记，即只记要点，不是有言必录。这种记录采用汉字直记。另一种是详记，即有言必录。包括发言中的插话，都要详细记录在案。因为有些首长的新思想、新观点常常是在别人发言的同时闪出来的，也是稍纵即逝的，而这些新思想、新观点很可能逐步成为他开展工作的新思路、新想法。秘书人员无论如何不能忽视。详细记录可采用符号速记，也可根据录音整理。

会议记录要求真实、准确、完整，不得随意增删改动。特别是速记，更要忠于原话、保持风格，段落清楚，文字准确。秘书不能添枝加叶，借机发挥。举一例子：有一年搞运动，有人反映某某首长在一次××会议上曾有过不正确言论，上级机关就要用××会议上的记录加以查证，一查确实说过那样的话。首长哑口无言，就去找记录人。记录人回忆了很久终于想起来了，委屈地说：“那些话在当时是最革命的。由于您当时说得不透彻，我怕下级说您的态度不明朗，就加进了那些话。可我确实没料到过了这些年，这种话又成了反动言论。”看

看，由于不忠于原话原意，闹出了大乱子，使得这位首长相当长一段时间翻不过身来。

安排大会发言

秘书人员应提出大会发言的安排意见，供首长审定。安排大会发言要注意：一是注意各单位之间的平衡。不要一个单位工作干好了，光听到他们的声音，让其他人员陪会，这会闹出许多意见的。二是注意各级领导同志、主要领导同志与一般领导同志的平衡。在大会上，不能只听到一个首长的声音，防止让与会人员误认为是一个人说了算。

当然，这些不是秘书所能完全左右得了的。但事先提出建议供首长考虑是可以做得到的。

安排首长的社交活动

在开会期间，一些首长可能还要参加大会内外的社会活动和礼宾活动，如接见和看望与会人员，致词、题词，同代表照相留念，同代表一起观看影视，参加其他文体活动等。这些活动，如果安排恰当，对开好会是有益的；如果安排不当，可能成为首长或会议的负担。

给首长安排会议中的社交活动，秘书要注意三点：一是注意减轻首长的不必要应酬，对各部门、各单位要求首长参加的活动要加以控制。二是凡需要首长参加的社交活动，具体谁参加，要全面考虑，尽可能平衡。不要过多地集中到某个人或某些人身上。三是要会同有关部门考虑首长安全问题。

需要指出的是，安排首长参加社交活动，秘书人员只能提出个初步意见，最后由主管领导确定。

第二十二章　为首长写讲话稿的艺术

为首长写讲话稿，可以说是秘书的一项基本功。首长要讲话，秘书就要写稿；首长讲得多，秘书就写得多。特别在有些单位，首长讲话习惯于念稿，讲两分钟话也要写个稿。自己又不愿动手，也不肯动脑，只好一切由秘书代劳了。写讲话稿，也并不是一件容易的事情。除了

应具备一般的写作条件外，还应注意：为哪个首长写讲话稿，就要像哪个首长的讲话。这就是秘书为首长写讲话稿的艺术所在。

22.1　讲话稿的种类和写法

关于讲话稿的种类和一般写作方法，秘书是比较了解的，有关论著中也有详细具体的介绍，这里只从秘书掌握撰写讲话稿的艺术要求出发，略作介绍。

讲话稿有诸多的划分方法。不同的方法可以划分出不同的种类，不同种类的讲话稿就有不同的内容和不同的写法。

按内容繁简分类

按照讲话稿内容的繁简来划分，有三种：

一是即兴式讲话稿。是指首长事先无准备，但受到环境和某种临时性因素的影响，例如别人发言使首长产生了某种感受或兴趣，会场的气氛或与会者的情绪激发了首长的欲望等等。于是就临时作一些简单准备，列出几个纲目，或写上几句关键性的话，依此做即席发言。这种讲话稿常常是现想现说，一吐为快，感情真挚，语言生动。

二是要点式讲话稿。首长事先有所准备，对要讲的内容心中有数，在讲话前只列出一个较详细的提纲，而表达的具体内容则需要临场发挥。这种讲话稿观点鲜明，重点突出，能抓住要害。也很富有讲话人的个性特色。

三是宣读式讲话稿。首长事先有充分准备，在会议或有关场合将写好的稿子原原本本地宣读就是了。这种讲话稿适合大型会议和郑重场合，内容较为丰富，具有指导性和规范性。

按性质用途分类

按照讲话稿的性质用途来划分，有4种。

一是开幕词。

开幕词是指在大型会议上，首长代表领导机关或大会组织者，向会议作提示性、指导性发言所用的讲话稿。

开幕，本来是指剧场演出开始时，拉开大幕。而会议一般是不需要拉幕的，只是用它引申为会议的开始。开幕词，顾名思义也就是会议开始时的讲话。开幕词一般包括四部分内容：

1.宣布会议开始，介绍出席会议的单位、人员和数量；

2.阐明会议的中心议题，召开会议的背景和意义；

3.提出会议的议程、开法和要求；

4.对会议的期望和祝愿等。

撰写开幕词要注意这样几个问题：

首先，必须对大会全面情况作简明扼要的了解。因为开幕词的内容就是大会全面情况的高度概括。秘书应仔细了解和掌握会议的有关文件以及会议的通盘安排、参加人员、中心议题等等。写好后送有关首长或机构审阅修改。

其次，篇幅要短小。一定要简洁明了，高度概括。不可长篇大论，广征博引，滔滔不绝地作大报告。从时间上限制，一般以十几分钟为宜，少则更好。毛泽东在第一届全国人民代表大会第一次会议上的开幕词，只有六百字。须知这是全国人民代表大会，又是中华人民共和国的首次，六百字足矣，而且影响极大。

再次，对一些敏感性问题要搞准确。例如主席台就座的领导人或来宾的姓名、职务等。台上的人对此很敏感，台下的人对此也很关注。再如，对出席会议的团体、人员以及向大会表示祝贺的单位和内容，也要弄准确，如有遗漏或错误，也会影响不好。

二是闭幕词。

闭幕词是在较大型会议结束时，领导人所作的讲话，也称会议总结发言，或会议结束时的讲话。闭幕词一般也包括四部分内容：

1.回顾会议的主要内容；

2.对会议作出明确评价；

3.简要阐述会议的主要决策；

4.提出贯彻会议精神的意见。

著名的《愚公移山》是毛泽东在中国共产党第七次全国代表大会上的闭幕词。一开始便说："我们做了三件事：第一，决定了党的路线，这就是放手发动群众，壮大人民力量，在我党的领导下，打败日本侵略者，解放全国人民，建立一个新民主主义的中国。第二，通过了新的党章。第三，选举了党的领导机关——中央委员会。"这就是回顾会议的主要内容。接着说："我们开了一个胜利的大会，一个团结的大会。"这是对会议做出的明确评价。接下来说："大会闭幕以后，很多同志将要回到自己的工作岗位上去，将要分赴各个战场。同志们到各地去，要宣传大会的路线，并经过全党同志向人民作广泛的解释。"这是贯彻会议精神的原则意见。再往后："我们宣传大会的路线，就是要使全党和全国人民建立起一个信心，即革命一定要胜利。首先要使先锋队觉悟……还必须使全国广大人民群众觉悟……"并用愚公移山的寓言加以说明。这就是对会议做出的重要决策的进一步阐述。

撰写闭幕词要注意两点：首先，要与会议的结果相一致，否则与会人员就会产生反感。其次，语言概括力要强，不须详尽具体，特别对会议重要决策的阐述，过于详尽，就有重复感。

三是祝词。

祝词是在较为隆重喜庆的会议或活动上使用的讲话稿。内容是表示庆贺和祝愿。祝词一般包括三部分内容：

1.以组织或个人的名义向会议或活动表示某种祝贺；

2.对会议或活动意义的评价；

3.参加会议或活动的感想及对其良好的祝愿；

如果是在庆功会上的祝词，还应写上向有功者学习的内容。

撰写祝词着重注意语言的热情和语调的轻松。既不要给人以勉强之感，也不要过于庄重严肃。

四是大会讲话稿。

大会讲话稿是指为参加会议的首长在会议的正式场合发表讲话所用的

稿件。这类讲话稿秘书写得比较多，可分为两种，一种是会议的主旨讲话稿，即首长的讲话是会议的中心议题或主要内容。一种是会议发言稿，即在会议过程中的有关讲话。大会讲话稿一般包括四部分内容。

1.对会议中心议题的重点阐述；

2.对会议主旨讲话或报告的看法；

3.对会议的评价；

4.对贯彻会议精神的打算、要求等。

大会讲话稿的内容结构根据具体情况来定，不一定都有这四个部分。例如会议主旨讲话稿就无需第二部分内容，而会议发言稿无需第一部分；第四部分有时也只适合提打算，不适合提要求等等。

撰写大会讲话稿有几点应加以注意：首先要有充分的理论阐述，有理有据，例如会议主旨讲话。其次发言要有分寸，例如对会议的评价，对会议主旨讲话或报告的看法，既反对吹捧，也防止苛求。

除上述几种讲话稿，还有会议总结，会议报告等等。可参考有关文件的写作方法。

了解掌握讲话稿的种类和一般写法，只是具备为首长写讲话稿的基础条件，而撰写的艺术性则是更高的进一步的要求。

22.2　满足首长对讲话稿的期望标准

秘书所写的讲话稿，主要是为首长使用的。那么写出的讲话稿怎样才算成功呢？这就涉及首长对讲话稿的期望标准和秘书满足这种期望标准的问题了。

首长对讲话稿的期望标准

讲话稿对讲话的首长来说，实际上是他长期积累的思想结果，也是他在公众面前的一种亮相；是他对人对事所持态度的一次公开表态，也是他政治水平、思想修养、工作能力、文化素质等等的综合显示。不管事实上讲话稿的水平与讲话人的水平是否一致（有些讲话稿水平不高，而实际上讲话人的水平并不低。反之也是一样），也不管嘴里讲

的与心里想的和实际做的是否一致，但讲话的领导者对讲话稿所期望的标准都是一样的，即一个“好”字。具体有三点：

1.希望讲出自己的最高水平。使自己的思想、语言得到充分的发挥，能力和水平得到完满的表现，心中有一种淋漓尽致的感觉。

2.希望自己的讲话能获得广泛的赞许和好评，讲话过程中能被热烈的掌声所打断。会后群众广泛议论：“首长的讲话确实精彩”，“同样的事情这位首长讲出来就特别吸引人”等等。

3.希望通过自己的讲话能解决有关重要问题，达到预期目的。道理深入浅出，要点准确鲜明。能启发觉悟，提高认识，明确作法，指导行动，并取得圆满的结果。

毫无疑义，在正常情况下，还没有一个领导者希望自己的讲话能产生与上述标准相反的结果。这就是首长对讲话稿的期望标准。

秘书对首长期望标准的满足

首长对讲话稿的期望标准是“好”，秘书如何达到这个标准呢？当然要取决于秘书的政策水平、理论水平、知识水平和写作水平。但这还不是最关键的。作为秘书应该也必须具有这样的水平。问题在于，为什么同一个秘书，为甲首长写讲话稿就达到了“好”的标准，而换了乙首长，讲话稿就达不到“好”的标准了呢？关键是取决于秘书对首长性格、爱好、习惯、经历、年龄、学识等个性特征的了解和掌握，并使自己写的讲话稿与首长的个性特征相吻合。不同的首长有不同的个性特征，不同的个性特征就有不同的期望标准，达到不同的期望标准就需要不同的写法和要求。

秘书在为首长撰写讲话稿时，要特别注意顺应这样一些不同的个性特征：

1.有的首长年龄大、资格老。这类首长在部队有较高的威信和较大的影响，德高望重，受到干部战士的普遍尊敬，人们对这类首长的讲话不加挑剔。讲好讲差无所谓，内容对错不计较，这是一种传统心理的表现。记得前些年，某部队的部队长是抗美援朝的战斗英雄，他的夫人就是他三次进北京出席英模大会，三次为他献花的姑娘。他习惯骂娘，当团长时被送外号“骂娘团长”。说来也怪，被他骂了的人不但不生气，而且挺高兴：“喂，今天团长骂了我。”全团人都知道，他喜欢

谁也就爱骂谁，当然谁挨了骂谁也就喜欢。给这类首长写讲话稿，比较轻松，也可以随便一点，有时为了强调某个问题，口气硬一点也没关系。因为他自己讲话时常常是命令的口气："你必须想法给我完成"，"出了问题老子撤了你的职"。另外，给一些年纪大、记忆差，身体欠佳的领导写讲话稿，注意把稿子写得短一点，字大一些，内容简略概括一点。

2.有的首长年纪轻、资历浅。这类首长的群众基础不如资历深的首长，甚至某些人对这类首长还有些议论，什么关系呀、后台呀等等，当然也包括不服气。给这类首长写讲话稿应慎重，语气上注意平和，不是特别需要一般不用强硬词语，特别是指出问题或批评人的时候，更应谨慎，使用宜于部下接受的语言和方式表达。如果秘书认为这些首长职务高，也可以采用前面那种领导的口气和语言："干不好我处分你"，有些部下可能不买账。

3.有的首长文化不高，学识较浅。"大老粗"出身的首长在战争年代，六七十年代还不少见，现在已基本上没有了，特别是根据"四化"标准选拔，一般都有较高的文化知识水平。但相对比较起来看，还是有一些学历较低或实际文化水平不算高，特别是学识不够渊博的首长。他们多是原来基础较差，后在实践中学习提高，或参加函授、业大、院校的短期培训的学习，由于种种原因，他们的文化水平和知识结构与另一些人相比还有明显差距。给他们写讲话稿，要朴实、通俗，尽量用常用词汇表达，句子的结构要简单，表达的方式要常见。千万不可咬文嚼字，章法高深。对于引经据典，明移暗喻的表达方式也要慎重使用。他们不习惯这样的讲话，也难适应这样的讲话，弄不好还会闹出一些笑话。文化大革命期间，首长讲话常要引用几句毛主席的诗词，以壮声色。有一个"大老粗"首长的讲话稿最后是这样两句："战士指看南粤，更加郁郁葱葱。"结果读成了："战士指着南奥，更加悠悠忽忽。"眼下这样的情况没有了，但念错、念白了的问题还是时有发生，即使是比较通俗的词语，秘书不加斟酌，也难免出现问题。因为有些词平常说起来顺口，但写在稿上读出来就可能走样。某单位欢迎慰问团演出，首长致欢迎词，把"千里迢迢"读成"千里超超"。闹出了大笑话。这一字之差，说明首长文化水平低；也说明秘书不了解首长，写了他不认识的字，给首长作了难。

除词语问题，还有内容的表述问题，不能过于深奥复杂。秘书为某首长写讲话稿时引用了鲁迅关于雷峰塔倒塌的有关论述。这里的雷峰塔是指《白蛇传》中镇压白娘子的塔。首长不了解这一点，秘书也未加注释，读到这里，首长做了一点发挥："雷峰塔倒了，应该再修起来，我们还是要继续学习雷锋嘛！"引来一阵哄笑。

4.有的首长文化水平高，学识渊博。这类首长知识面宽，学问精深。他们中的不少人经过正规的高等学校教育，理论基础坚实，知识结构系统，并且平时善于学习，博览群书。给这类首长写讲话稿难度较大，秘书本身要有相当的素质。除了基本的要求外，要特别注意对文字的修饰和润色；对问题的深刻分析和理论阐述；还可以引用名人轶事，箴言警句，成语典故以及古今中外、天文地理等等的有关知识和材料。如此，首长看了特别高兴，因为这些可以充分显示出他的水平和才能。说到音乐，他知道贝多芬的《命运交响曲》，知道《圆舞曲》之父施特劳斯；说到美术他能介绍《最后的晚餐》和《蒙娜丽莎》的微笑；说到历史和地理，他可以追溯出四大文明的发祥地，黄河流域、恒河流域、尼罗河流域和爱琴海；说到未来和科技，他有兴趣描述外星人和超光速宇航，等等。当然，秘书本身对此知之甚少。也就无能为力了。

5.有的首长是老基层，长期在基层和部队工作。他们从下边一级一级上来，基层经验丰富，对下边情况非常熟悉。给他们写讲话稿要多用下边的事例，多用事实讲话，特别是他最熟悉的基层情况要写得更多一些，这是他的优势，讲到这里他可以自如地发挥。显得很得体、很内行。相反，一些理论问题，则应写得少而浅为宜，讲多了可能出一头汗，眼睛不敢离稿，很紧张，下边也听不进去。因为这不是他的特长。

6.有的首长是老机关，长期从事机关工作。他们几乎在各级机关都干过，干事、科长、处长都当过。给他们写讲话稿，当然要求很内行。要特别注意观点的鲜明、结构的合理、材料的恰当、事例的典型、语言的准确、文字表达的流畅。秘书在把讲话稿送审之前，一定要反复推敲，仔细斟酌。对他们提出的修改意见，要严格遵照执行，甚至照搬原话。

此外，我们还会发现，有的首长讲话干脆利落，果断坚决，喜欢讲短话、直话、硬话；有的首长讲话细腻周详，喜欢讲长话、软话、照顾情面的话；有的首长宽宏大度，讲话稿容易通过；有的首长特别挑剔，讲话稿很难过关；有的首长很有主见，讲话稿一锤定音；有的首长见异思迁，讲话稿改来改去等等。秘书一定要细加分析，把握准确，方可动笔。这样才能有的放矢，获得成功。一样的内容，不同的首长讲话，写法差异很大，决不能一视同仁，否则就出差错。

某部队李干事为首长写了一份20页的讲话稿，首长哗啦哗啦很快翻到最后一页，便说：“写得还可以，就是简单了一点。”随后，交给王干事做些补充。王干事仔细看了几遍，很为难。稿子确实写得不错，该说的都说了，再说就是废话。而且这位首长本来爱讲长话，短稿子能

讲长了，长稿子就更要命了。台下的人一定会骂："哪个混蛋写的稿，不让我们吃午饭啦！"正在为难之中，忽然见稿纸下边印有"20×20＝400"的字样，心中一亮，找来20×15＝300的稿纸，重抄一遍，中间还有意空上两页数码，再送给首长。首长翻到最后一页，见标着"第30页"，很满意："改得不错。"王干事的做法不可取，有骗领导之嫌。不过从中我们可以悟出一点道理。首长爱讲长话，并不是好习惯，秘书又不能正面对着干，想点恰当的办法处理未尝不可。

秘书遇上比较挑剔的首长就很为难。特别是个别首长出于面子、身价等因素，讲话稿怎么写都一定要找出点毛病让你修改，似乎可以表明他比你有水平，比你高明。而他的意见多是不好采纳的，照他说的改了，反而把结构、观点弄乱了。秘书在写稿时，可以有意留下一点较为明显又无关紧要的错误，比如写几个错别字等等。首长一看就提出让你修改，你修改了，他满意了，错别字也没了，皆大欢喜。

某些首长主意多变，上午交代这样写，下午又觉得那样写更好，睡一宿觉又要重新写，改来改去，又回到第一稿上。对此，秘书可不急于来回改写，把首长每次的意见记下来，慢慢改，留一点时间让领导反复。待首长下了决心，再最后加把劲，这时也没有大的改动时间了，马上就要开会，首长也就不会推倒重来。其实，有些内容是很确定的，这样写，那样写都不错，只要能把意图表达出来，达到目的就可以。

上述这些情况只是说明，秘书对不同首长的特殊要求应采取不同的方法，不是违背首长的意图，相反，正是适应首长的习惯特征，更好地实现意图。决不可阳奉阴违，求舒服，图省事，有意欺骗首长。

22.3　必须把握的几个环节

为首长写讲话稿，除了上述关键性的问题外，还有几个环节也是不可忽略的，这里提出来以引起注意：

切实领会首长意图

为首长写讲话稿就是在表达首长意图。首长的意图应该是讲话稿的主题。有关中心内容，基本观点，主要事例等等，都要以贯彻首长的意图为核心。秘书必须事前准确摸清首长的意图，才可下笔。多数首长心中有数，会对秘书仔细交代。但也有的首长心中无数，或想听一下

秘书的意见以作参考，让秘书先拿出提纲。对此，秘书可以提供几个方案，列出对一个问题的若干对策，给领导选择。领导选择了哪个方案，也就是领导的意图了。切不可自以为是，和首长强争硬辩。

研究听话对象的特点

注意考察首长的讲话是给什么人听的。不同的听话对象，讲话稿的写法也不同。对听话对象的了解有这样几点要清楚：

1.听话对象的基本情况。是干部还是战士，是机关干部还是基层干部，是直接当事人，还是普遍都包括。他们的思想状况、年龄状况、文化状况等等都要了解清楚。

2.听话对象最关心的问题。即听话人最敏感的问题是什么。最需要迫切解决的问题是什么。最不需要强调的是什么。

搞清楚这些情况，讲话稿就可以有较强的针对性。

做好资料准备

常言说磨刀不误砍柴工。充分的资料准备，更能提高写作效率。

一方面，搜集同首长讲话有关的理论、政策和上级有关规定的材料。也包括首长本人过去有关这方面的讲话、文章等等材料。

另一方面，搜集同首长讲话有关的实际情况。不但有正面的，也要有反面的；不但有概括性的，也要有典型性的；不但有新近的事例，也要有历史背景的事实。只有这样，才能够准确反映首长意图，切实解决实际问题。

同时，注意拟定好撰写提纲。这是对讲话稿的总体设计。较长、较复杂的内容，可拟定书面提纲；较短、较简单的内容，可打“腹稿提纲”。提纲大体包括：标题、开头、主题、结尾几部分。其中的大小观点、层次、事例材料的选用，可根据需要而定，或详或略，或繁或简。

22.4　撰写的基本要求

首长的讲话必然代表着一级组织的意图，有明确的指导性、指挥性和规范性。因此，不能草率从事，更不能信口开河，否则会贻误工作。所以为首长写讲话稿，有着严格的要求。

要有坚定的原则性

坚定的原则性主要表现在讲话稿中的观点是否正确。一篇讲话稿阐述了怎样的观点，是它的生命所在。结构的合理，事例的生动，文字的流畅等自然也很重要，但灵魂是观点。观点错了，一切都错了。因为其他一切都是为观点服务的。例如希特勒的演讲，语言很精彩，表情也吸引人，确实曾煽动了千万人的狂热。但他宣扬的是暴力、扩张、极端的民族仇恨主义和法西斯主义，因而也是极端反动的。他精彩的语言和表情，都为反动的观点服务了。秘书在撰写讲话稿时，观点一定要正确。怎样才算观点正确呢？

第一，要与党的路线、政策相一致。

第二，要与有关的条令、条例、规定相一致。

第三，要与上级的指示精神相一致。

第四，要与党委的集体意志相一致。

就是说不能与上述各条相偏离，相矛盾，更不允许相对抗。不能用个人的意志代替组织的意志，搞个人说了算，想啥说啥。

有位领导在一次党员大会上讲话，他说：“×××对我们抽几万元经费买辆小汽车始终从中作梗，甚至把我们批的条子一次次扣下。这样不听领导话的会计就应当撤换。一切行动听指挥嘛！特别指出的是，她身为共产党员，目无组织纪律，拒不执行组织的决定，不交账目，不交钥匙，还越级向上打小报告，想踢开党委闹革命……”这番讲话，不用分析，也可以看出，其观点偏离党的原则，不符合党的政策和财务制度，是完全错误的。

坚定的原则性往往还表现在秘书与首长的观点有分歧时。领导的意见偏离正确的原则，就要设法使之改变。当然这样做不容易，需要具备否定首长错误意见的艺术。但秘书无论如何不可附和，置正确原则于不顾。

坚定的原则性还表现为一种正直、坦诚、出于公心的品德。某种情况下，领导者因个人恩怨而在对人对事的评价、处理上有所偏差，秘书在撰写讲话稿时不应受偏见的影响，不可随意夸大，用过分的词语，甚至攻击性的语言来对待。秘书个人的恩怨更不能带进首长的讲话稿中，借题发挥，攻其一点，不及其余，全盘否定等等。

要有感人的生动性

讲话稿是讲给人听的，必须产生视听效果。不仅要使人听清楚，而且要使人听得进去，听得有味。这就要求写得能抓住人、吸引人、说服人、感动人、鼓舞人。一句话，要有生动性。

第一，要写短话。话太长了，讲起来费劲，听起来也费劲。一句话几十个字还没完，写在纸上反复看才能明白，怎么能听懂。听不懂就说不上吸引人。例如：

亲爱的同志们，同胞们：

祖国人民因为我们中国女子排球队获得第三届世界杯赛的冠军而远隔大海给我们传来最温暖最亲切最真挚的话语和鼓励。……

这一句话五十多个字，中间没有停顿，一口气读下来脸都憋红了，听众是什么感觉？如果换成短话，意思不变，效果却要好多了。

同志们，同胞们：

我们中国女排，获得第三届世界杯赛的冠军后，祖国人民远隔重洋，给我们传来了最温暖的话语，最亲切的鼓励。……

第二，趋向口语化。不要故作高深，不文不白，或者用词生疏、偏僻，查《康熙字典》才能找到的老古董。听讲的人不解其意，怎么能有亲切感？例如某首长在英模座谈会上的讲话，有一段这样写：

有功并非一劳永逸。古人云：“功成而弗居，夫为弗居，是以不去。任重道远，来日方长。”送同志们两句话共勉：“功名富贵傥来物，目前渺渺暮云浮。”

我的话完了。

讲话中引用了不少古语，又不加解释，听众只能似懂非懂地加以接

受，效果不佳。

第三，避免过分修饰。过多的使用修饰语，显得不够朴实、真诚，与讲话的环境、场合不协调，不宜被人接受。例如一篇在欢迎大会上的讲话稿，这样写道：

今天，我们怀着无比激动、无比崇敬、无比兴奋、无比自豪的心情，在这里举行空前隆重、空前热烈、空前壮观的大会，欢迎从浴血奋战的前线，凯旋而归的最亲密、最可爱、最知心、最真挚的战友。我们热血沸腾，群情激奋。四周人声鼎沸、欢歌笑语……

这哪像一个首长的欢迎讲话？

要有严密的逻辑性

讲话稿无论长短，都要主题集中，前后呼应，层次清楚，富有逻辑。逻辑思维有四个规律：同一律，不矛盾律，排中律，充足理由律。写讲话稿也要遵循这四个规律，才能概括准确，判断恰当。否则就可能前后矛盾，模棱两可，似是而非，让人无所适从。

某首长在一次干部大会上发表讲话，批评打骂战士的错误倾向。他说："对战士进行体罚，这是与我军宗旨和性质相违背的。不过现在有些战士欺软怕硬，你讲道理他不听，你踢他一脚他却服了。打人不对，但有些战士还真得给点疼痛才行……"

听了这样的讲话，让人不明白，打骂战士到底是对还是错，到底是该批评还是该表扬。前边说违背我军性质和宗旨，后边说真得给点疼痛才行，这不是自相矛盾吗？

第二十三章　为首长服务时保密的艺术

秘书在与首长的相处中会发现，由于首长地位、身份赋予的特殊责任，他们的讲话特别注意场合和分寸。也就是说，首长说些什么不说些什么，对谁说对谁不说，说到什么程度，等等，都是非常有讲究的。但是首长在秘书人员、警卫人员以及司机面前，特别是在秘书面前，讲话就随便多了。而且有许多看似不像首长讲的一些话，有些首长也能讲出来。小到个人的事，家属的事，大到国家的事，党的事，都随便讲，甚至于牢骚怪话，骂娘的话，对上级不满的话，对某项政

策不满的话，首长在秘书跟前都随便“乱”讲。记得一位首长找一个部下谈关于这位部下调动工作的事，这个部下对上级的决定不服气，并列数了许多别人怎么怎么样，而对他却这个样；说对别人没政策没原则，只对他讲政策讲原则。这位首长仍然按政策按原则把这个干部调动了。可这位首长心里也觉得这个干部讲的是事实，非常同情这个干部。但他在这个部下面前不能流露出这种情绪。等这件事情过后，这位首长在秘书面前非常气愤地数落了当前一些政策不落实，有章不循，有规不办，对这部分人宽对那部分人严的弊病。讲着讲着甚至骂了几句。类似的事情很多，秘书听见了就当没听见，烂到肚子里。你能对外传吗？这就需要替首长保密。

还有，许多需要高度保密的会议，秘书要参加，某些人员的升迁调换，有时首长仅仅有点想法，也便在秘书跟前随便讲出来了。

还有，许多重要的文件，首长还没有看，秘书就看过了。

还有，首长的家事，首长的某些特殊偏爱，首长向秘书讲一讲自己的辛酸凄苦，等等。

类似的情况还有许多许多。秘书听见了，看到了，你能随便向外传吗？应该说，绝对不可以，只能烂在肚子里。

所以说，秘书的保密是大范围的，是多方面的。

23.1 明确保密的重要意义

作为秘书，做好保密工作是自己的一项基本职责，也是一种道德要求。

所谓保密，是指政党和国家或某个集团、单位及人员，由于某种需要，把一些不能让其他政党、国家、集团、单位及人员知道的有关秘密加以保守，使之不向外泄露。中国共产党章程规定：共产党员要“严格保守党和国家的秘密”。《中华人民共和国宪法》规定：“中华人民共和国公民必须保守国家秘密。”

秘书工作是一项特殊的工作，秘书人员是一种特殊的人员，在保密问题上，更有一种特殊的责任。这就要求秘书，一是积极地保守秘密，防止失密、泄密现象的发生。二是采取各种方法和措施，与敌方的窃密活动和内部各种失密、泄密的现象作斗争。三是个人尽职尽责，守口如瓶，防止有意或无意地失密。

23.2　秘书人员保密工作的主要任务

秘书人员保密工作的主要任务，就是防止失密、泄密和被窃密事件的发生。秘书人员负责管理文件，负责为会议服务，负责承办首长交代的工作，负责承接和受理领导机关和领导人员的电话。这一切，绝大多数都具有保密性质。当然，秘书对首长的一些言论、行踪、意见和分歧也应当保密。

这就要求，秘书人员应遵守如下保密原则：

（一）不该说的机密绝对不说，不该问的机密绝对不问，不该看的机密绝对不看，不该记录的机密绝对不记。

（二）不在非保密本上记录机密事项，不在私人通信中涉及机密事项，不在公共场所和家属、子女、亲友面前谈论机密事项，不将首长的活动、行踪、住所告诉无关人员，不对任何人泄露首长议而未决的事项或已决而未公开的事项。

（三）不用普通电话、明码电报、普通邮局转达机密事项，不携带机密材料游览、参观、探亲、访友和出入公共场所。不在不利于保密的地方存放文件、资料，更不准将机密文件、资料、刊物据为己有。

（四）不在办公室内拍照、录音、录像，不把无关人员带入放有保密文件的办公室和其他保密场所。

（五）不与外国机关、团体和人员进行私人交往，不与了解不深的人交朋友。与港台人员及国外亲友通信需经领导同意。当然更不能谈论涉及保密事项。

（六）外出执行任务时，机密文件交由专门机要人员携带，调动工作要办好机密文件、资料、刊物和笔记的移交，不能将有关机密的东西私自带走。

（七）下班和离开办公室时，要收好文件，关好门窗，锁好抽屉，并仔细检查一遍，直至一切安全可靠时再离开。

（八）敢于同一切失密、泄密的行为作斗争。

23.3　关于文件的保密

由于秘书人员与各级上传下达的文件打交道最多，而失密、泄密的经验教训告诉我们，文件失密、泄密的机会为最多。所以这里有必要将文件的保密问题强调几句。

秘书在收发、阅读、办理文件过程中，应做好七个环节的保密工作。

（一）登记。凡收文、发文、分送、传递、借阅、移交、销毁等都应健全严格的登记制度，做到事事有手续，件件有着落，使机密文件在收进、发出、处理和运转过程中均有记载和依据。不能因为是老熟人、老首长就省免这个手续。一旦出了问题，秘书会有口说不清。

（二）传阅。秘书应按规定级限执行，不得自行扩大阅读范围，明着给规定范围内的首长看，暗着给规定范围外的首长看，用这种方式讨好某些职小但权大的首长。有个秘书他觉察到政治部的一位副主任很可能近期内当主任或副政委，就经常拿着规定只供常委传阅的文件给这位副主任看，就这点，这位副主任对这位秘书格外偏爱。不久，这位副主任真的当了主任，对这位秘书也委以重任。这种做法是极不正常的。

（三）复制。机密文件不得擅自抄录。需要复制必须履行审批、登记手续，并将复制件与原件同样管理，复制过程中形成的废页必须及时销毁。

（四）印制必须按批准的份数，不得擅自多印多留。印制过程中，秘书人员要亲自监印。印制形成的蜡纸、衬纸、废页、废件等必须及时销毁，对机密文件的草稿应与正式稿件同样对待。文件在印刷前要注明密级，确定发送范围以及是否可以翻印、复制等。

（五）传递。传递必须有保密措施，不能随便放在一个杂乱的公文包里或顺手往口袋一装。在传递过程中，不能交其他人员看管。机密文件应走机要交通，不得通过普通邮局邮寄。跟随首长或自行外出携带密件要经有关领导批准，并采取保密措施。

（六）保管。秘书的办公室如果没有保密设施，不应存放机密文件过夜，随用随借随还，手续清楚。

（七）交接。秘书人员的工作调动时，应将文件清理登记，全部移交，并办理清退手续。

23.4　关于会议的保密

由于秘书人员经常参加各种会议特别是一些机密性会议，而失密和泄密的经验教训也告诉我们，会议内容失密、泄密的现象也时有发生。所以，有必要对会议保密的问题也强调几句。

（一）召开秘密程度较高的会议，秘书人员在会前应与保卫、保密部门取得联系，共同采用安全保卫措施，并提醒或建议首长对与会人员进行保密教育，严格规定保密纪律。

（二）会前，秘书人员应协同有关部门检查会议场所及设施。不在内、外宾混住的宾馆、饭店召开机密会议，会议人员的居住要相对集中。

（三）秘书人员在会前应对会场的扩音、录音设备进行保密检查，防止扩音设备泄密。对机密会议，严禁使用无线话筒录音扩音。

（四）秘书要经常提醒会场保卫人员和宾馆服务人员，严禁与会议无关的人员进入会场，自己更不能将无关人员带入会场。对需要列席会议的人员名单，秘书应事先过目一遍，然后再将名单报有关领导审定。

（五）秘书人员不能利用工作之便乱印乱发会议文件。会议期间印发的机密文件，应按规定标明密级，统一编号，登记分发。对于与会人员呈送给首长的有关文件，秘书不能私拆偷看，应及时呈送首长。如果对其中的内容略有所知也不能乱说乱传，对只供首长参考、审阅的通报、情况反映、内部快讯，要快送、快传，并统一编号，妥为保存，对其中的内容也要加以保密。

（六）秘书人员不得以任何形式向外泄露会议秘密内容。对某些宣传、新闻单位编写的简报以及对会议的公开报道，秘书人员也应审查把关，防止泄密。会议有关内容需要向外传达时，应划分好范围。

（七）会议结束时，秘书应及时清退文件，并协助有关人员对会址特别是首长住所以及一些秘密场所，进行保密检查，防止遗失文件、资料、笔记本等。

23.5　秘书人员保密观念的特殊品质

保守秘密是秘书工作者极为重要的政治责任和职业纪律。周恩来早就

对秘书工作人员提出过三条基本要求，这就是：“第一要保密，第二要准确，第三要迅速。”周恩来把保密放在首位，可见保密工作在秘书工作中的重要地位。

保持高度警惕

有了高度的警惕性，就有了做好保密工作的自觉性。从某种意义上讲，真正的危险不在于境外情报机关的各种势力的窃密活动，而在于我们内部思想麻痹，丧失警惕。秘书部门天天接触秘密，稍有不慎，就可能出问题。从过去秘书部门发生的泄密情况看，多数属于思想麻痹大意而导致文件丢失或被盗。因此，作为一个秘书人员，必须时刻提高警惕，牢固树立敌情观念、组织纪律观念，严格执行保密制度。任何时候都不能放松对敌特和其他不法分子的防范和斗争，特别是在当前改革开放的社会环境中，境外敌对势力和国内一些别有用心的人往往以金钱、物质、色情作为诱饵，拉拢、收买、利用我内部一些意志不坚定、思想不健康的人为其提供秘密情报，而秘书人员又是他们注意的重点对象。因此，秘书人员要时刻保持警惕，自觉抵制各种剥削阶级腐朽思想的侵蚀，清正廉洁，忠于职守，确保党和国家机密的安全。

做到严宽结合

秘书人员要牢记保密宗旨，在制定保密工作的制度、措施，处理保密工作中遇到的矛盾和问题时，都要有利于维护国家和军队的安全，有利于保卫和促进改革开放和社会主义现代化建设。秘书部门贯彻执行保密工作的方针要处理好三个关系：

首先，要正确处理确保秘密与便利工作的关系，对必须保住的秘密要千方百计地保住。但是，在保密的同时，要注意研究怎样保得好，保得适当，在保证有关秘密安全的前提下，尽量方便工作。过去，有人片面强调保密，害怕文件丢失、泄密而将一些应当分发、阅办的秘密文件锁在柜子里，以致妨碍工作。在确保秘密与便利工作之间，秘书部门要善于找到二者的最佳结合点。秘书工作是为领导和领导工作服务的，如何既搞好服务，又符合保密的要求，就要多想办法。

第二，要处理好确保核心秘密与放宽对非核心秘密的限制的关系，把原则性与灵活性结合起来。比如，秘书部门每天收到很多文件、简

报、资料，其中载有一些很有利用价值的信息，只要不是涉及国家的核心秘密，可以根据工作的需要，有区别地放宽限制，以充分发挥这些信息的社会效益。秘书人员不要把“保密”搞成“神秘”，好像自己知道的事情，都是高深莫测，密不可传的。

第三，要正确处理保守秘密与政务公开的关系。政务公开一般是指各级领导机关的一些公务活动要让群众知道，使群众有更多的参政议政机会和条件。秘书人员不能借口“保密”把本来应该公开的事情包捂起来。当然，也不能一味强调“透明度”，不讲保密，把什么都向外公开。即使是有些需要公开的事情，也有一个掌握公开的时机和范围的问题。现在有些同志在强调政务公开以后，忽视保密，把一些不宜翻印的秘密文件随便翻印，不该扩大传达范围的文件和会议精神扩大传达了。这是违反保密规定的。

谨防密从口出

秘书人员的保密，其实最为重要的是不要“乱说乱道”。

一是防止随口应付。因为秘书常在首长身边，并大量接触机密文件，大家都觉得你跟常人不一样，知道的事情不仅多，而且准确可靠。对你随便讲的一些话，都是特别信以为真的，对你的作用是格外夸大的，人们常常以你说的一些话为“宗旨”去待人处事。比如，甲问秘书：“最近首长对我怎么样？”秘书曰：“挺好的。”甲高兴极了，其实根本没那回事。乙问秘书：“首长对我怎么样？”秘书曰：“一般化吧！”乙极度扫兴，其实根本没那回事。丙问秘书：“最近研究科长名单有没有我的份？”秘书曰：“你也算一个吧！”丙快活极了，其实根本没那回事。所有这些，秘书都是在一问一答中顺口说的，也没什么泄不泄密的问题，但却引起了对方的思想波动。所以秘书特别在对人的评价和人事安排上，讲话要格外小心，不可信口开河，更不可胡言乱语。

二是要防止冰冷面孔。有些同志一当上秘书，好像自己就是拿大事的，就是高人一头的。脸面是冰冷的，表情是严肃的。走路不和别人同行，吃饭不和别人同桌，见了谁都低个头不说话，生怕别人沾下一层皮。当别人问你个什么事时，你都很神秘地说：“这个事要保密！”“这事我知道，但不能告诉你。”“这事首长研究过了，过几天你听正式传达吧！”这些做法都让人吃不消。秘书保密应使用和善友好的方式，让人听了感到既不伤面子，又能保住秘密。当然也不能一味地说“不知道”。有些文件下面都传达过了，你还哄别人“我不知道”，

也未免太过分了，让人看出你的虚伪。

三是要防止以泄密讨好。在生活中我们发现，有些秘书用泄密去交朋友；用泄密去拉关系、办私事；用泄密去讨好某些领导及领导的亲属，特别是别人一吹一捧，自己就晕乎乎，不该说的乱说。因此，秘书人员特别要防止“密从口出”。不能以“消息灵通人士”自居，好像自己就是“露透社”，把知晓的党和国家的秘密作为炫耀自己的资本。不能讲亲疏，讲关系，讲面子，不讲原则和纪律，随意向家属和亲友、熟人透露秘密。

23.6　做好办公自动化中的保密工作

随着科学技术的发展，现代化的办公设备越来越多地进入了各级机关。秘书部门在使用现代化办公手段进行信息传输和处理中，要建立健全并严格执行保密制度，不能只图工作方便而不顾保密。秘书人员应切实做到：不在未采取保密措施的各种有线、无线通信工具和计算机网络中传输秘密信息；一般秘密内容，如发传真，应当加密传发；拍发密码电报，其内容应限于党和国家的重要秘密事项，或不宜用其他方式传递的事项；在办文中，坚持“明来明复，密来密复”；未经主管领导批准和因特定的工作需要，不能使用本单位的通信工具擅自与境外的机构、人员联络；复印机密文件、资料，要按规定履行批准手续，认真登记，并严格按批准的复制数量和发放范围办理。秘书人员还有责任提醒和督促领导同志做好保密工作，经常向领导尤其是新上来的领导干部宣传保密工作的制度和要求，以引起他们对保密工作的重视。毛泽东说过：告诉首长同志，不要把文件装在口袋里，要知道口袋是会漏的。因此，秘书人员不仅要给首长当好业务工作的参谋助手，也要给首长当好保密工作的参谋助手。

在履行上述保密责任时，秘书部门还要注意做好信访、接待、档案管理中的保密工作。在处理群众来信来访工作中，对检举、揭发、控告材料和情况反映，不得向外扩散，对于检举、揭发人也要保密。做好档案管理中的保密工作，也是秘书部门的一项重要职责。保密档案的管理和利用，密级的变更和解除；以及向社会开放的期限，必须按照国家有关保密法规及《档案法》的规定办理。

第二十四章　为首长挡驾的艺术

挡驾，简言之，是谢绝客人来访、求见的意思。

首长的工作繁忙，需要办理的事情很多。其中接待来访就是一项极平常而又无法避开的工作。许多首长，把接见来访作为了解下情，密切联系群众，倾听群众呼声的重要工作方法。许多群众把上访，争取首长接见，作为解决自己实际问题的最好方式。特别是现在，人们对官甚至是大官，也不那么敬畏了，芝麻大点事也要找首长。

无论是首长接待来访还是来访者求见首长，都可分为主动性和被动性，必要性和非必要性。秘书只有区别情况，为首长适时挡驾，才能使首长避免一些无谓的纠缠，为首长创造一个宁静安定的工作氛围。

24.1　挡驾的时机和对象

挡驾，不是有人来找首长，秘书就去拦一拦，堵一堵，使秘书成为首长和群众、上级和下级之间一道无影的隔墙。挡驾是有时机有对象的。概括起来有：

*1.*首长明确告知秘书不愿意接见的人；

*2.*首长事先未约定接见的人；

*3.*因鸡毛蒜皮的小事要求首长接见帮助处理的人；

*4.*为个人某些问题，三番五次找首长纠缠的人；

*5.*首长正在忙于应付重大事件无空暇接待的人；

*6.*态度蛮横，出言不逊，想找首长寻衅闹事的人；

*7.*首长身体不适，要求探视首长或向首长请示、汇报工作的人；

*8.*对他要求处理的问题，上级或本级机关已有明确、公正的结论，但其对处理不服，要求见首长的人。

遇有上述人员，秘书就要适时挡驾。

24.2　挡驾的几条原则

挡驾是必要的，但要坚持如下几条原则：

及时请示

一般情况下，首长有预约时，事先会通知秘书的：“今天上午9点钟，××要来见我，他来了后让他进来。”但也有许多不相识的客人未预约而来求见首长。如果首长在家，就要及时报告，秘书不能擅自决定首长接见与否。

某部刘秘书给我们讲了他刚当秘书时的两个事：

其一，一次该部队政委的一位老领导到军队驻地的一所疗养院疗养，他既不想找部队的麻烦，也不求部队为他办什么个人私事，就是想来看一看这个部队的政治委员。

这位老领导穿得很朴实，着装打扮几乎像老将军孙毅一样。大热的天还戴了一顶解放帽，穿了一双发了白的解放鞋。可能是离开部队时间久的缘故吧，当年首长的那种威风一点也不见了。不论对谁说话，都是满脸的微笑。当他被带入秘书办公室后，简直像山沟里的农民进了县长大人的家里。秘书递上一杯水，他双手接了过去。秘书把这位客人上下打量了一番，心里就嘀咕开了：这哪儿像我们首长的首长？分明是一个没有什么文化，靠资历熬上去的一个老干部，很可能他和我们政委的关系八竿子也打不着。再说，还不知道他找政委要办什么麻烦事呢！到时还不是我办？于是问：

“您和我们政委是什么关系？”

“战友，战友，过去在一块呆过几天。”

“您找我们政委有什么事吗？”

“没有，没有，就是想看看他。”

“我们政委近日不在家，您看……”

“那好，那好，我改日再来，不麻烦了。”

秘书就这样将这位老人打发走了。

其实，政委并未外出，工作也不太忙。正坐在办公室翻阅文件。

这位着装朴实、态度祥和的老人是这个部队三位现任领导同志的老首

长。特别是和该部队政委的关系简直亲密极了。30年前，这位老人当团长的时候，该部队政委是他的警卫员。政委现在手上戴的那块罗马表还是这位老团长送给他的。

刘秘书以貌取人，没有向政委报告就把客人打发走了，理所当然地受到了批评。

其二，有一次，刘秘书听到外边一声低沉悦耳的小汽车喇叭声，已经判断出这是一辆高级轿车，就从办公室迎了出来。他看见一位手提大哥大，腰扎鳄鱼皮带，脚穿登云鞋的壮年胖子从奥迪车上出来。一步三摇直奔首长办公楼。这位阔佬往秘书办公室一坐，随口便说："我是你们政委的老熟人，有个要紧事想找他通个气。"边说话边用防风打火机将三五牌香烟点燃。刘秘书见状竟然连姓名和职业都没来得及问，便随口答应："政委在家，可以接待你。"其实，他哪里是什么政委的老相识，只是在某次军民联欢会上有过一面之交。他来找政委的目的是想拉与部队建设毫无关系的赞助费。

刘秘书又以貌取人了，没有向政委报告就说政委可以接见，理所当然地受到了批评。

所以，挡驾时及时向有关首长报告是大有必要的。

热情礼貌

客人见不到首长是非常失望的，再遇上个态度冷淡的秘书，那真是伤心极了。所以，越是没有受到首长接见的客人，秘书越要热情，让他们来时欲望很大，走时也很满足。秘书冷落来访客人是万万不应该的。

热情礼貌很重要的方面是秘书对首长不接见客人的原因能耐心解释清楚。不要讲上几句应付的话，让客人冷在那里，站也不是坐也不是，等也不是走也不是。

某学院两名教员到某部队去函授教学。这个部队的领导，几乎都是该学院的函授学员。教员的意思是想见一见该部队的领导，有些事情想汇报一下。该部队的宣传干事把他们二位接到招待所的值班室以后，说马上就去报告首长，请二位教员稍候。这两位教员也挺高兴，长时间的旅途疲劳也减轻了许多。可是两位教员从下午两点半一直等到五点也没见个人影，更不用说首长接见了。直到开饭了，他们还不知道

自己应住在哪个房间。这两位教员一气之下就到地方上找旅馆去了。原来是这位干事中间遇到其他琐事，把两位教员的事忘却了。

类似这种冷落客人的现象，秘书人员必须避免。即使中间遇到特殊情况，比如首长因事不能如期接见，也要向客人打个招呼，至少也应来个电话说明一下情况。

当然，热情礼貌的方式很多。比如为了让客人消磨等候时间，可主动给客人送些画报，最新的报纸；有条件的还可以打开电视，或领上客人到附近的新鲜地方转一转。天冷了，冲杯热茶；天热了，倒杯冷饮。对行动不便的病号、老人、孕妇，最好能派个车送一送。

如果客人想把来访目的跟秘书讲一讲，秘书应该耐心地听记，耐心地询问，耐心地解释。

态度谦和

有的客人要见首长，常常是经过反复思考才下定的决心，真算得上“无事不登三宝殿”。可首长难以接见，他们会感到大失所望。于是，有的沉默不语，有的哭哭啼啼，有的大吵大闹，有的赖着不走。

有的客人，他们自认为是首长的老上级、老同事、老部下，或者是首长的同乡、亲属。他们不把挡驾的秘书看在眼里，认为首长不接见，是秘书故意从中作梗。这些人讲起话来，态度傲慢，口气坚定。秘书想做点解释工作，他们根本不听、不信，甚至认为你在故意编谎、哄骗。

有的客人，是“老上访”，油得很，听到首长不能接见就胡搅蛮缠，软磨硬抗。无论秘书怎样解释，他们都不听不信，甚至对秘书讽刺挖苦，让你下不了台。

有的客人，当秘书询问他们一些基本情况时，比如“您贵姓？”“您是哪个单位的？”“请问有无证件？”他就特别不耐烦。有的甚至还说：“我又不是特务、坏蛋，假冒伪劣，问这么细干什么？”

有的客人，还可能越过秘书的挡驾，径直往首长的办公室里跑，你拦也拦不住，在走廊上就大吵大嚷开了。

秘书碰到上述情况，都要不急不躁，诚恳耐心。不能脸色难看，表情冷漠，语言生硬。更不能耍态度、发脾气，甚至和客人吵起来。因为

有些来访者，需要的正是这个。闹到这种地步，也许首长会出来解决。

当然，对于那些故意寻衅闹事的人，就另当别论了。

区别对待

秘书挡驾，不是把来访者统统拒之门外，而要视情况借机行事，及时向首长报告，看首长是否有新的想法，能否予以接待。

有一些来访者，首长本来是不打算接见的，可一听情由，紧急而重大，必须接见；有一些来访者，首长原计划是准备接见的，但一听讲述，事情细微无关大局，不需要接见；有些来访者，原计划是一名首长接见，但视情况可以两名甚至多名首长参加；有些来访者，原准备低（高）规格接见，但视情况可以高（低）规格接见，等等。所有这些，秘书都要区别情况，灵活掌握，及时向首长汇报，迅速改变计划。比如，某部队驻地人民政府的人事局准备到该部队走访，想了解几名军官就地转业的事情，原计划是来两名普通工作人员，由干部部门的同志接待一下就可以了。结果临时接到通知，地方要来一名副市长和人事局长，秘书就要迅速汇报，提高接待规格。

24.3　挡驾的几种方式

秘书挡驾的方式很多，这里仅介绍几种：

善意劝告

劝告是挡驾的一种重要方式。主要是针对那些无需首长接见但硬要求首长接见的人。秘书就可以明确告诉他们：“这事儿找首长也没有用，首长也无法帮助你解决这些具体问题。你还得找业务单位，等下边报告上来再说。”“你的这事儿，首长不会点头的。大家都找首长，大事小事都让首长亲自处理，那怎么可以呢？”

大部分来访人员，只要听到秘书耐心而有说服力的劝告，求见首长的迫切心情就会减弱或消失。

不妨说谎

这种方式主要是针对那些胡搅蛮缠、无理取闹的来访者。比如，首长明明就在办公室，但告诉他：“首长外出了，不知道什么时候回来。”或者，“首长正在开会，规定不准会客。”等等。有位同志个人主义特别严重，干工作不卖力气，还最爱占公家的小便宜，常常因为个人小事动辄找首长。有些时候，本来下级或业务部门对他的要求否定了，可他还是三番五次地找首长，首长觉得也没啥大不了的事，就给他批办了。他便尝到了甜头，觉得官越大越好说话，官越大越给办事，就经常死皮赖脸地这么做。后来，业务部门向首长提醒并希望首长不要给“难缠人开绿灯”。于是，首长发话了：“以后××要见我，我不接见。”

遇有这种情况，秘书只能用假话搪塞了。

如实陈述

就是把首长正在进行的活动如实地告诉来访人，请他们予以谅解。比如对客人说：“很抱歉，首长正在主持一个重要会议，恐怕一时半会儿完不了，您看能不能改日再来？”或者对客人说：“您找首长如果有急事的话，是否留个条子，我给您转告？”也可对客人说：“如果不保密的话，您先和我谈一谈，我保证转达到。今天晚上我把结果用电话转告您。”或者说：“首长原计划接见您，所以才约您来，可正赶上个应急事，请您稍等。”

把上述情况如实转告来访人，他们即使未被接见或久等一段时间也不会有怨言。

第二十五章　受理首长电话的艺术

秘书替首长打电话、接电话，或替其他部门接转电话，是一天当中最多的一件事。怎样受理这些电话，也体现出秘书的素质修养和业务水平。

25.1　打电话应注意的问题

秘书为了协助首长工作，打电话简直是家常便饭。有人统计，某位集团军的秘书仅一天时间向外打的电话就有四十多次。在电话里，秘书

常常是首长的代言人。因此要特别注意提高用电话办事的效率。

（一）想一想有无必要打电话。在秘书的办公室里，常常有几部电话放在那里，白色的、蓝色的、红色的。军线的、外线的、直拨的。使用起来当然十分方便。但不要用电话代替其他通讯工具，也不要以为电话是进行指挥、传呼的唯一手段。要经常想到非打电话不可时才打电话。我们发现，有些秘书针尖大点的事也拨个电话；两句话说完的事情，扯上老半天；本来已经说清楚的问题，还要反复强调；受话人就在楼上、楼下甚至是隔壁，也要用电话交谈。这些都是文牍主义、官僚主义的一种表现，理应坚决克服。

（二）选择适当的通话时间。就军队性质而言，凡发布、传递上级的命令指示，进行重大的紧急军事行动，询问部下某个特殊事件，或者向上级汇报一个紧急情况，用电话传递是不需要受时间限制的。

但是，如果不是上述情况，秘书人员向外打电话时就要注意选择打电话时间。除了和值班人员通话外，其他的通话，白天应在上班时间，夜间则在十点以前。以免干扰人家的正常生活。午睡时间也最好不要给别人打电话。特别是在深夜时分，更不要给领导人家里打电话，这样做常常会使受话人大惊一场。因为几乎所有的领导干部都以为，“半夜的电话没好事”，“天不怕地不怕就怕半夜来电话”。

（三）查准对方电话号码，并正确拨号。秘书身边备有市区、军线电话号码簿，对地方和军队更改的电话号码要特别留心，并及时更正过来。另外，随身还应携带常用简易电话号码本，以供首长或自己使用。比如首长出差在外，想给老伴打个电话，你说：“我忘记电话号码了。”那让首长多扫兴。记住了电话号码，就要集中精力正确拨号，不要一边和别人说话，或看书，吃东西，一边拨号。结果老是拨错。拨通以后如没有人接，应耐心等待片刻，不要骂骂咧咧。如果这样，即使对方接电话，双方可能也不会有个好态度。

（四）热情进行自我介绍。电话接通以后，可用亲切的口气询问一下对方的单位和姓名，然后再报出自己的姓名。有时，当对方听到你问他时，他不仅不回答，还生硬地问：“你是哪里？”或：“你是谁？”秘书就应迅速告诉对方。如果自己不说，又反问了一个“你是谁？”这就有可能搁下正事而唇枪舌剑了。

（五）对下级要以礼相待。秘书常常用电话对下级发出通知，下达指示，这就要防止口大气粗。一讲起来就是“嗯啊，唉呀”。或者老是“你们明白没有？”“你懂不懂呀？”让人听了不舒服，还有什么“我告诉你，这是××首长的意思”，用首长的名义压人。更有甚者，下级接

到你的电话后还没有陈述看法、意见，秘书就把电话压了，等等，这是不好的。

25.2　接电话应注意的问题

（一）秘书应该坚持坐班，即使办事外出也应交代别人接替。当电话铃响后，应尽快接听，而不要拖延。提起话筒后，应主动报出自己的单位及姓名，然后再问对方是谁。切忌自己什么都不说，而以老滋老味的口气反问：“你是谁呀？”这是很不礼貌的。

（二）当对方陈述通话内容时，秘书对听懂了的，应间或地用“嗯嗯”加以回应，以示自己在听，而且听明白了。不要对方说了一大堆，你一声不应。对方还以为断线了，或者是以为你慢待了他。对没有听懂的内容，应很快地询问：“你再说一遍”，“没听清”，“听不清楚”，等等。对一些重大的事情，秘书应该把来话内容很准确地记下来，待对方讲完后，自己应主动地把内容重复一遍，好让对方放心。

（三）无论是接谁的电话，都应热情，温和。不要听到上级的电话就低三下四，听到下级的电话就盛气凌人；不要听熟人的电话就笑语盈盈，听素不相识人的电话就冷冷冰冰；不要听领导的电话就唯唯诺诺，听一般人的电话就口大气粗；当然也不要听到男士的电话就满脸严肃，听到小姐的电话就喜上眉梢；不要心情好的时候有求必应，心情不好的时候态度生硬。

（四）如果碰上了“小事大啰嗦”的电话，秘书就自认倒霉。不过，也有对付的办法。可以向对方说：“您讲的我都明白了，而且也记下了，你还有别的事吗？”或者暗示身边的人帮你解脱，让他大声地说：“刘秘书，有人找。”对方就会加快速度。或者告诉对方自己有个急事：“我说老张啊，我现在有个急事，得马上处理，请你过会儿再谈好吗？”或者借机来个顺水推舟。某单位有个陈教授，因个人几件小事，觉得领导上处理得不公平，竟在下班的时间给院办公室的秘书打了两个小时的电话。这位秘书尽管在内心里把这个陈教授讨厌透了，但还是耐心地接听着。这时突然爱人来气了：“电话，电话！你就懂得接电话！饭都凉了。有事到办公室打去，这么长的电话烦不烦人哪！”声很高，陈教授听到了，自讨没趣地放下了电话。这位秘书爱人的做法也不可取，不够婉转。其实，秘书完全可以和气地说：“陈老，您也饿了吧，您老伴等着您吃饭呢，下午上班咱们再说，好吧。”陈教授也不至于太不知趣。

（五）如果接听以后，自己不是受话人，应当负起代为传呼的责任。即使不能代为传呼，也应把理由给对方讲清楚，让对方理解你的困难。不要一听不是找你，便说“错了”，“××不在”。不等对方请求就把电话断了。要知道，有些发话人，可能找某个同志急了，但就是找不到，于是他就想到秘书人员一定在岗，就把电话拨到你这里。在力所能及的情况下，这种电话也应帮助受理。

（六）凡找首长的电话，秘书人员一定要问清来话人的单位、姓名，找哪位首长。如果是下级单位或不熟悉的人找首长，最好能把来话人找首长要讲的话简要打听一下，然后将这些再转告首长，让首长决定是否接这个电话。有些首长常常在接电话前爱问：“哪里来的电话？”“是谁呀？”“有什么事找我？”秘书总是一问一个不知道，或者说一句“你一接就知道了”。就难免有些失职。

25.3　请别人传呼时应注意的问题

这方面最忌讳的是用命令的口气让接话人去找人。正确的做法是：

（一）你要找的人正好在电话旁，对方会说：“请稍等，我叫去！”你应该说：“谢谢！”

（二）你要找的人不在电话旁而在其他地方，你应该这样说：“我是×××，找他有点急事，能否麻烦您帮我找一下？”如果对方答应去找，你应表示十分感谢；如果对方表示自己无法脱身，你同样应该表示谢意。然后说：“对不起，如果×××回来，请您转告他，请他给我回个电话。”

（三）如果对方已经外出，但这事情又非办不可，就让接话人把电话转到对方的所在单位。如果无法转去，就可以说：“请您给×××留个条子，他回来后，让他很快给我回个电话，首长要找他。”

25.4　接到打错的电话应注意的问题

打电话时由于跳号、串线，或由于拨错号，电话号码的变动，都可能产生打错电话的问题。

（一）防止发火。当接到打错的电话时，秘书人员决不能冲着话筒大声回击：“错啦！”然后把电话筒一摔骂上几句。没几秒钟，电话铃又

响了，你一去接，又是那个打错的电话，于是你的怒气更盛："告诉你错了，你还胡拨什么？不会打不要打！"叭！把电话放下了。特别是自己正赶写一个材料或办一件燃眉之急的事情时，很容易为此事气急败坏。

其实，跟一个不相识、不见面的人发这么大的火是没有必要的，只能说明你这个秘书修养不好。要设身处地想一想，你难道没有拨错电话的时候吗？人家对你也是这个态度你好受吗？

（二）耐心询问。接到打错的电话，首先应该仔细听清对方要找什么单位和什么人。如果确实是打错了，你应该询问对方要打的是什么号码。要是号码相同，就告诉对方，自己是什么单位（如果保密也可以不告诉），对方要找的单位电话号码已经改换了。如果碰巧你知道这个单位这个人的电话号码，就应该告诉对方。当对方向你致谢时，你便说："不客气。"这样处理该多好！

在接到打错的电话时，最要紧的是耐心和细致。即使对方再三询问，你也不要不耐烦，而应该理解和体谅对方的心情，他可能有什么急事要办吧！

25.5　接听监督电话应注意的问题

许多领导机关为了廉洁自律，接受群众监督，及时解决下边的疾苦与反映的问题，就设立监督电话。秘书人员接听这类电话时，要特别注意：

（一）严守信誉。监督电话号码不保密，所以应利用各种方式进行宣传，使群众知道监督电话的号码，便于随时拨用。群众一旦拨用，就应该立即有人接应。决不能"只听铃声响，没有接话人"，把监督电话变成聋子的耳朵，摆个样子，使领导机关失去群众的信任。

（二）热情接受。因为是接受群众的监督电话，所以当工作人员接话后，不应使用"你是谁"，"你是哪个单位的"之类的话语，而应该先自报"家门"，让对方消除疑虑，一听就有一种亲切感。在对方反映问题时，要认真地听，认真地记，并对反映中的人名、地点、时间、情景，以及产生问题的原因、性质都详细地打听清楚。至于打电话人的单位、姓名，对方愿意告诉就记下来，不愿意告诉也不必打听。

（三）负责办理。就是说，凡能够回答和解决的问题，最好在电话里

就回答和解决。不能回答和解决的问题，要做好记录，并告诉对方：“你反映的这个问题很重要，我们要给首长报告。”“你反映的这个问题，我们一定要调查清楚。”“你反映的这个问题，我们一定要转告有关部门，让他们妥善处理。”同时要告诉对方，今后可采取何种方式取得联系，以便把反映的问题的处理结果转告他。

（四）态度冷静。既然是监督电话，打电话的人什么身份都有，反映什么问题也有，即使是一般群众也可能说反话，说难听的话、说领导机关不愿意听的话，甚至是骂娘的话；或者反映的问题与事实有很大的出入，可就是认死理；或者反映的问题并不大，可上纲上线却很玄乎；或者反映的问题并不复杂，可在电话上讲得没完没了。接话人就要做到不急躁，不解释，不反驳；耐心听，热心问，详细记。

第二十六章　对待首长家属参政的艺术

秘书与首长有密切的联系，自然也就与首长的家庭特别是首长的夫人经常有交往。首长掌管军事政务，家属难免参与其中。秘书如何正确对待和处理好首长家属的参政，就是一个无法回避又十分重要的现实问题。这其中的奥秘高深莫测，理论与实践也相当丰富，但公开的论著却极少阐述。我们这里恐也难叙说周正，仅从实际情况和需要出发，讲几点紧要问题。

26.1　什么是首长家属参政

秘书要正确对待首长家属参政问题，首先要十分明确家属参政的确切含义，即它的内涵和外延，它特有的对象、范围和具体内容。“家属参政”，顾名思义，有“家属”和“参政”两个方面的内容。

家属的特定含义

家属这个概念，一般的解释：家庭内户主本人以外的成员。或者指职工本人以外的家庭成员。广义的家属包含的成员是很多的，妻子或丈夫，子女、兄弟姐妹、父母、（外）祖父母，以及长期共同生活，已属于家庭成员的其他亲属和领、抚养人员。

由于约定俗成，在军队中，家属这个词专指军人的妻子。在习惯上，

有时年纪轻的称爱人，年龄大的称老伴。

我们这里所讲的家属，是狭义上的家属，即专指首长的配偶。一般来说就是首长的妻子。

家属参政的含义

如果给首长家属参政下个定义，是否可以这样讲，就是首长的配偶，参与了本应属首长本人处理的工作事项，甚至代行了首长职权的行为。

家属参政，可以说是古今中外概莫能外，大小官员基本如此，正反人物无一逃脱。只是作用大小，结果好坏不同而已。

军队首长家属参政也同样不可避免，是一种客观存在的现象。不是有没有的问题，而是承不承认的问题。特别是首长喜爱的家属，表现就更加明显，作用也就更大。有人下保证说，我当了领导就能做到家属不参政，如果这不是吹牛，那就是他对家属参政含义还不清楚。

有一篇小品文叫《首长回家一小时》，写的是一个无权的干部家属到首长家，想请首长家属在首长面前说个情，帮助解决招工指标问题。首长家属说：“老头子的事我从不参与，用一句时髦的话说叫‘家属不参政’。所以这事我没办法。”这时首长回家了，一眼看见茶几上放了些新鲜的苹果和梨，通红、娇黄，便说：“这么好看！”

首长家属接了一句：“好看不好吃，又酸又贵，好几次了，都是这样，你们司令部的管理处怎么搞的？”

“嗯，是有几次了，我们研究研究。”

——看到这里我们不难发现，首长回家不一会儿，说了没有几句话，家属已经开始参政了。首长们之所以要“研究研究”，是由于首长家属提出了“管理处怎么搞的”的问题。

这时，电话铃响了，首长家属去接：“哪一位？”

“是我。”

“××副主任啊，”然后把话筒一挡问：“你接不接？”

“我接，”首长接过电话：“什么事啊？……那不行，陈处长要去。不少材料得他把关呢！”

听到这句话，首长家属又插话了：“人家陈处长爱人今天刚到，路过咱们这儿才三天时间，你让人家陈处长去开什么会？”

“噢，是这样？”首长口气一转：“那好吧，别让他去了。”

——从接电话，到首长改变主意，这又是家属参政。

接下来首长对夫人说：“今晚不在家吃饭，招待所有客人。”

家属说：“到招待所吃饭，你少喝点马尿水，别再喝多了胡说八道。”

首长说：“我知道了，今晚只喝饮料。”

——这又是参政，怕首长酒喝多了坏事。

首长回家不到一小时，家属参政二三次。

家属参政有时是明显的，有时是隐含的；有时是主动的，有时是不自觉的。这确是一种必然现象。有一副对联，写旧社会男尊女卑，上联是：严管妻是本。下联是：妇顺夫为实。横批：阳胜阴。尽管如此，上至皇帝下到百官，老婆参政屡见不鲜。在今天，似乎倒过来读更合适，上联是：本是妻管严。下联是：实为夫顺妇。横批：阴胜阳。正因如此，家属常当首长的家，进而也常参首长的政就更不足为奇了。

26.2　家属参政的特点

首长家属参政一般表现出以下几个特点：

与家属在家庭的地位极有关系

首长家属在家庭的地位与她们的参政常常成正比。地位越高，参政的意识越强，作用越大。大约有三种情况。

一是在家庭成员中有影响，特别是在子女中有威信。某部队陈将军的家属是农村妇女，开始时没有地位，在家里很不平等，全靠丈夫养活。不要说参政，连家里的事也是不敢随意做主，后来生了一对男女，精心抚养，长大成人，都很有出息，对母亲格外孝敬。首长也非

常喜欢，特别对女儿尤为宠爱。随着儿女的长大，妻子的地位发生了变化，丈夫稍有不平等，儿女便马上出来保驾，父亲再不敢妄为，母亲则锋芒出现，家里的事她全说了算，渐渐地丈夫的事也开始参与了。

二是经济上独立。妻子随军后有了工作，有了固定收入，再不需要开口要钱买菜了。丈夫的钱也都归入她的腰包。经济上的独立，地位自然提高，参政意识也就增强了。

三是对部队有了了解认识。刚来乍到，两眼一抹黑，当然不能随便插话。时间一长，部队的情况都清楚了，人也熟了，也有了发言权。特别是随着首长地位的提高，周围的人对“嫂子”、“阿姨”也越发尊重起来。她们尊严的光环扩大后，参政的意识也逐渐强化起来。有的人年龄比首长家属小不了两岁，一口一个阿姨。她们开始听得有点不自在，渐渐地习惯了，向他们发号施令也就习惯了。

与家属在首长圈内的影响力极有关系

家属在首长圈内的影响力是她们参政的重要制约因素。她们的许多意见、要求、企图都是通过她们在许多首长中的影响力得以实现的。这种影响力大体表现为三种情况：

一是有的家属长期随丈夫在一个单位生活、工作。她们看着丈夫的下属一级一级地上来，一茬一茬地更换。其中一些人当了小首长、中首长、大首长，不少人当了科长、处长、主任等等，老头子仍然是他们的首长。家属在他们当中自然有很大的影响力。

二是一些家属特别和善，总是为首长的部属、同事操心、办事，是他们的贴心人。这些人视她为亲姐、亲嫂、亲姨，十分尊重，甚至是言听计从。参谋、干事们熬夜加班，半夜饿了，食堂没有人，便趁首长不在家时敢跑去找其家属弄吃的。因此，有什么话可以不对首长讲，但能跟她说；有什么事可以不直接找首长办，能够找她办。她当然也就出面找首长通融，就自然地参政了。

三是有些首长在一起长期共事，家属和这些首长也长期在一起相处，首长间称兄道弟，与家属们也称姐道妹，常开玩笑，关系甚好。这也为家属参政提供了条件。有事不跟丈夫讲，找其他首长，一说就办成。比如孩子当兵、提干、找工作，老头子不想管或者不好管。家属就说：“你不管我管！”找另一个首长一讲，果然达到了目的。某部队

A首长家属与政治部主任一家关系密切，不分你我。一次政治部一个干事的家属来队，她原是部队幼儿园的老师，部队调动时她没来。A首长的家属和她挺熟，问她：“好长时间没见，有什么困难吗？”

“有困难也得受啊，谁让咱嫁给当兵的。”

“怎么，还没随军？”

“唉，条件不够。”

“要什么条件呀，我找你们政治部主任去。”

这位首长家属办事利索，说办就办。

主任爱打篮球，球场上谁也叫不动。她知道有一个人能叫动。便把主任女儿找来：“你敢不敢把你爸叫出来？”

“敢。”

“那你马上叫他到阿姨这来。”

果然主任的女儿把主任拖来了。A首长家属说：“你怎么搞的，X干事家属原来就是咱们幼儿园的老师，我们的孩子、孙子都是人家带出来的，到现在还不让随军？”

“我知道，条件不够呀！”

“什么条件不够？本来就是本单位的人。部队调动，人就该随着来。再说条件也是人掌握的，赶快给解决了。”

第二天政治部就开了机关支部会，研究家属随军问题，特殊情况的可以特殊处理。半个月X干事家属随军批下来了。这也可能就是家属参政的结果吧。

与丈夫在班子内的作用极有关系

丈夫在班子内的作用对家属参政有直接影响，或随之加强，或随之减弱。大体有三种情况：

一是首长的职权大，说了算，家属的参政意识越强，作用也大。比如主官、正职、关键性职务、有实权的位置，首长能拍板定音，能产生

实际效果，家属便跃跃欲试，并且能达到目的。

二是首长职权小，说了不算，家属参政的意识就弱，作用也小。比如副职、无关紧要的职务、有名无实的位置，首长只能按别人的意图办事，不能产生直接效果。家属参政的兴趣就淡漠，说了也没用。

三是首长职权消失，家属参政的意识就受阻，作用也随之消失。比如首长离退休了，不在其位不谋其政，人家也不听他的了。家属也就不再想参与，也无法真正参与了。首长调走了，在本单位已无实际作用，家属仍在原单位，借助原来的影响，多少还能参与，但作用已大大削弱。许多人对她们的要求只是敷衍，还可能置之不理。

与首长参与家属单位的“政”是互动的

首长经常参与家属单位的事务，也进一步促使家属参与首长管理的事务。比如家属单位要春游，想用部队的车，首长和有关部门说一说，车就派出来了。再如，家属单位要搞军事训练，要派几个兵去，要打靶用子弹，需要首长点头。再如，军民共建，有关活动的安排，受首长态度的左右或影响。由此，家属单位也要考虑对她的使用。不管她本人有无水平和能力，她丈夫很有用，于是她可以当上副科长、副处长乃至更大的官。反过来，军队的一些事，需要地方协助，家属的作用也便随之显示出来，少不了听取她的意见或安排。你中有我，我中有你，相互参与。

26.3　家属参政的直接动因

家属参政之所以很难避免，是因为有深刻的历史根源和社会根源。说来话长，这里不加赘述。考察其直接动因，很有现实意义，故这里略加展开。

从首长角度分析

首长家属参政必然与首长本人有直接关系。主要表现在以下几个方面：

第一，首长水平低，需要家属辅佐。首长在其位难于谋其职，很多事情考虑不周，处理不善，缺乏魄力，缺少办法，时有纰漏，常受困扰。家属不能坐视不管，甘为其难，于是就要背后帮助拿主意，出点

子，指其明路，拨其暗阻。早时有个笑话，说某县太爷是个花钱买官的大草包，每次办案，他老婆便藏于桌下，以手势助其审理。一次案犯拒不招认，县官低头见其妻伸出五指，恍然大悟，令左右重打五板。案犯仍不招认，再低头见其妻将手翻转，于是令左右翻过来再打五板。案犯还是不供，其妻急了，连连摆手示意他打得不对。他赶忙令左右给案犯揉揉肚子。这纯属笑话，如今的首长也不能与那个草包县官同日而语。但为辅佐首长而不得不参政的家属却绝非仅有。

第二，首长脾气暴，需要家属提醒。首长遇有不顺，大动肝火，不讲情面，批评训斥，甚至骂人，虽属心直口硬，并无恶意，但却容易伤害感情，影响上下左右关系。家属不得不常吹耳边风，多方关照，时时提醒，有时还须从中周旋，消除误解，挽回影响。某首长性情刚烈，容不得沙子。为整顿军容，规定不经允许，任何人不得在看电影时穿大衣。他一进礼堂就发现正中央有一人穿着大衣，立刻火冒三丈。对军务参谋说：“谁这么大胆，混蛋！马上把他赶出去，把他的领导叫来！”这位首长家属坐在旁边，知道穿大衣者是副主任的父亲，刚来部队看望儿子，身体不大好，赶忙过去拦住军务参谋说明情况。回到家里她把老头好顿数落：“你就不能火气小点，问明白了再骂人！叫副主任知道了多不好。”

“我哪知道他是副主任的爹呀！”

第二天，首长家属借故到副主任家，提起了昨晚的事：“你看我家老头子的毛病总改不了，差点没把你家老人当成他的兵了。”

副主任家属说：“首长的脾气谁不清楚？再说他也不知道是我家老爷子，没啥，没啥。”

第三，首长身体不好，需要家属关照。首长身有病患，一旦工作繁忙紧张，操劳过度，便时有发作。家属需要随时提防，出面干预，有时还会自作主张，另有安排。对可能有损首长身体的工作、活动，或者直接向丈夫进言，或者通过其他首长加以劝阻。某部队副政委这两年神经衰弱较重，前半宿工作一紧张，后半宿头疼睡不着觉。家属不得不对他晚上的工作加以限制，但常常不起作用。一天下午副政委听取工作组对一项事故的汇报没结束，决定晚上接着干。但到了晚上却没人来，这位副政委很纳闷，就打电话问处长，处长说：“您不是改在明天上午了吗？”首长知道是家属假传旨意，只好说：“对，我给忘了。”从此，副政委晚上能进行哪项工作，工作人员就需要事先与家属商量了。

第四，首长不爱管事，需要家属操心。首长对自己“分外”的事不爱过

问，即便是“分内”的，只要是一些无关紧要的小事，也常不理睬。家属怕影响工作，又替丈夫前途和为人着想，便自觉不自觉出面应酬、协调，提供参考意见，甚至做出决断。

第五，首长工作太忙，需要家属分担。首长责任心很强，分管一些具体事务，大事小事、分内分外，整天被缠得不可脱身。无论在办公室还是在家里，也不分工作时间还是休息时间，总有人来找，总有干不完的事。家属心疼自己的老头子，又替他着急，便主动帮助办理，能不惊动首长的事半路便打发了。自己能出面解决的，尽量让首长少费力。渐渐的，人们习惯了找家属处理问题，知道哪些事不用请示首长，家属就能帮助解决。某部队E首长家属是个热心人，机关干部中，家属随军、调动、安排工作、子女参军、考学等等事情，都找她帮助解决，她在机关各部门和地方有关单位中很有点影响，关系熟、路子通，人们都说她没有办不成的事。后来，连E首长自己遇有难办的事也请她出面，被人称为首长的好助手。

第六，首长过分宠爱妻子，家属乐于参政。古往今来，妻子受宠而参政的事屡见不鲜。妻子在丈夫眼中有权威有地位。疼爱、顺从多于严格、自主，在外是众人之首，在内是一人之下，妻子的耳边风常能影响丈夫的决策。因此，很多人有事不找首长，专找夫人。而首长家属也乐于显示自己的“才能”，经常向首长“进谏”。在不违反大的原则的情况下，妻子执意不肯的事，丈夫也就不过于勉强。妻子想要解决的问题，丈夫也只好顺从去办。政治部决定K干事去某连任职，K干事家属找到政委家属，哭诉调到外地后，家中生病的母亲无人照料，于是政委家属向政委吹了耳边风，先讲道理，后施压力，政委便“通情达理”地同主任商量了恰当的人选问题。

从家属角度分析

家属的素质和觉悟，是家属参政的内在原因。主要有以下几个方面：

第一，家属熟悉部队情况。多年随丈夫在部队生活、工作，有的几年、十几年呆在一个单位，对部队情况可以说是了如指掌，便于参与。例如，首长家属在部队的医院当护士、医生、领导等，该部队的一些战士住院不守纪律，有的影响很坏。回到家里就对丈夫讲：“你们××单位的病号太差劲了，不少人私自外出，还骂医护人员。最可恨的是×××，满嘴脏话，甚至调戏女护理员，你们要好好教育教育。”于是，某个场合，首长点了这个问题，要求有关领导严肃处理。某一天首长的家属又说了：“现在的风气实在不好，医生护士收

红包，乱开药方，损公肥私。”没过几天，在廉政建设会议上首长要求后勤部把整顿医德作为主要内容来抓。

第二，家属在地方有职有权。是科长、处长、局长，甚至更大的官。她们在自己单位经常发号施令，作报告、下指示。回到家里也会显出她的权势，口气很硬。某部队副政委在这个位置上一干8年，而这8年间家属却从科长升为处长，又一跃而当上副局长，每天小车接送，工作人员跟在身边，她吃过的宴席副政委连听都没听说过。副政委处理问题时她常是哼一声或者是嗯一声，以表示她的不满意还是满意。如果她明确表示了态度，副政委就得退让三分。

第三，家属确实有水平。看问题准，办事情成，有能力承担领导工作。对首长处理的工作一般不多掺和，一旦发言就是定性，而结果又常常是对的。所以首长在对重要问题作出决策时，有意探听一下家属的口气。某处长负责该部队机关的生产经营，从中获得回扣×千元，私自给本处人员分了。党委讨论对他的处理时意见不一，有的主张给予较重的党内处分，有的主张给予必要的行政处分。A首长的家属是地方某公司的经理兼党委书记，是有名的女强人。A首长回到家里征求一下她的看法，她说：“吃回扣在部队是新形势下出现的新问题，带有受贿的性质。几千元钱用过去的标准已较严重，但现在情况有变化，而且与地方比又是小巫见大巫。目前在建立市场经济过程中，对回扣问题的定性和定量尚无权威的规定，考虑到××处长办企业有开创性的贡献，并且年上缴××万元，×千元回扣也不是他一个独吞，对他的处理可以审慎从事，原则是既要刹住歪风，又要留有余地。”于是，党委第二天宣布，将×千元回扣没收，给××处长行政警告处分，留任公司经理，以观后效。

第四，家属私心重，权势欲较大。她们的信条是“有权不用过期作废”。总想利用丈夫手中的权力谋点私利，甚至背着首长又打着首长旗号搞一些名堂。她们的参政不但丝毫起不到好的作用，而且损害首长形象，妨碍部队工作，影响很坏。比如有些首长家属，利用丈夫的权力调动人员，收受礼品，乱拉关系，在部队造成不良影响，使首长受到上级的严厉批评。

综上所述、首长家属参政的直接动因，有积极的一面，也有消极的一面，可以概括为这样几点：一是为了把部队工作搞好，为部队建设操心费力，二是为了让丈夫安稳度日，少惹麻烦，少犯错误。三是为了让丈夫建立好的人际关系，上下左右都团结。四是为了照顾丈夫的身体，免受苦少遭罪。五是为了满足自己的某种欲望，以权谋私。这一点在文化素质不高的家属身上表现尤为明显。

26.4　家属参政的方式

家属参政虽然人皆难免，但表现的方式却各有不同。了解这一点对于秘书正确处理这个问题十分重要。

首长家属参政的方式按不同的需要有不同的分类，从秘书便于把握的角度，可以归纳为以下8个方式：

当面参与

所谓当面参与就是家属当着有关人员的面，对某些问题发表自己的意见，不照顾当事人的情面，也不顾忌自己的身份，把问题表面化，让人当时就了解意图。

背后参与

所谓背后参与就是首长处理问题时，家属表面上不在场或者在场也不发表意见，或者有意避开，但实际上她在设法了解情况。一是虽然不在场或者有意避开了，但并未走远，仍在仔细倾听。二是真的避开了，但事后主动从丈夫那里了解。三是丈夫事后主动与她说起。所以表面上看她不发表意见，但背后施加影响，自己决不出头露面，首长的决策却有她的意图。

直接参与

所谓直接参与就是家属可以不通过首长，而由自己亲自出面参与有关事务，直接代表首长决定一些问题。有电话她先接，有人来访她先见面，根据需要，或把丈夫叫来，或把来电来人挡驾回去，或自行决定处理了。

间接参与

所谓间接参与就是一般来说，家属不过问首长任何事，对参与首长的政务没有任何主观愿望，但在客观上却以一种潜移默化的方式向首长溶进了自己的意志。某部队B首长的家属原是农村家庭妇女，不识几个字，随军后在机关幼儿园当保姆，管教孩子是老一套，只要让孩子们吃好、睡好、玩好就行。一个指导员的家属是幼儿园教师，幼师专科毕业，管教孩子是新的一套："站要站直，老师讲话时不许乱动。"B首长家属认为这是体罚孩子，看不惯，马上对孩子说："过来，到奶奶这来，随便玩。"两人有分歧。这个家属在家里并无地位，老头子的事从不敢言，也不知道该说什么。但在她与家人或与他人随便唠叨幼儿园的事情中，首长对指导员家属就渐渐地有了不好的印象。进而对这位指导员也另有看法。一次研究这个指导员当股长时，B首长摇了摇头。

决断性参与

所谓决断性参与就是家属的意见具有决定性的作用，比如对某些问题的看法和处置，对还是错，行还是不行，这样办还是那样办，首长家属能发表结论性的看法，有关人员可以按她的意见去办。

建议性参与

所谓建议性参与就是家属的意见或看法，仅供首长决策时参考，是为了开阔首长的思路，避免可能出现的误差，完善首长的决策的一种参与。这种参与不带强制性，也较少感情色彩，具有建设性意义。

抽象参与

所谓抽象参与就是家属一般不对具体问题发表意见，而是对总的趋势施加影响，不过分强调眼前利益，多从长远打算。例如，首长工作太忙，身体出现不适，家属便说："干工作不要太拼命，晚上不能超过十一点，要不然身体垮了你就什么也干不成了。"

再如，首长已有五六年没动一动职务了，看来前途不太光明，家属便说："××到地方没三个月，'皇冠'坐上了，你总在部队混个啥劲。"

再如，首长管事多，操心费力还得罪人，家属又说："就你能！不能

让别人多干点？”

这些，都属于抽象参与。因为这种参与必然影响到首长的各个方面。

具体参与

所谓具体参与就是家属的意见都是针对实际问题，提出具体的要求、办法等等，主要考虑现实需要，能立竿见影收到效果。比如人事安排呀、工作调动呀、福利待遇呀等等。

26.5　对首长家属参政的基本对策

通过上述对家属参政的含义、原因和表现方式的分析，秘书应采取的对策也已包含其中了。

总的原则可概括为三点：

第一，首长家属参政是一种客观存在，不必大惊小怪。作为秘书，要有充分的思想准备，坦然对待。

第二，首长家属参政利弊相间，不要全盘否定。作为秘书，要趋利避害，全面看待。首长考虑不周的问题，家属的某些参与也有一定的弥补作用。

第三，对首长家属参政，要尽量避免，不可附炎趋势。作为秘书要时时处处，一言一行从部队的建设出发，为维护首长的威信着想。不要为家属参政创造条件，更不能有意促使首长家属参政。

根据这样的原则，秘书在对待首长家属参政问题上，应做到“三不”：

第一，不主动与首长家属谈论公务。在与首长家属接触中，不涉及与家属无关的部队建设事务。首长家属提起时，多倾听，少插话。首长家属问起时，不能借故回避的，只原则回答，不具体分析讨论。

第二，不直接向首长家属请示或汇报工作。首长在时，不能绕过首长去找家属处理问题。首长不在时，也不能认为首长的家属有本事有能力，就随便请示或汇报工作。

第三，不直接按首长家属的意见办理公务。家属找秘书办理本应属首长职权范围的有关事宜时，秘书应主动向首长本人汇报，听取首长的

处理意见。办理的结果也应先向首长汇报，再向家属反映，或通过首长转达给家属。家属向秘书传达首长的指示时，秘书应该设法再次与首长见面，以确认无误才去办理。

第二十七章　与首长家庭相处的艺术

由于秘书的特殊身份和特定的职责，除了与首长关系极为密切外，与首长家庭的关系也是十分密切的。秘书如何与首长的家庭相处，是一个不容忽视的现实问题。除开正确对待首长家属参政的问题，还有一些其他方面的问题，值得秘书引起注意。

27.1　怎样对待首长交办的私事

秘书是为首长服务的。为首长办公事是正常的，替首长办私事也是正常的。恰是在替首长办私事上，常使秘书感到为难。一是那些既费时又缠人的事；二是那些首长不便出面的事；三是那些违反有关政策规定的事。遇有这样的情况，秘书既不能轻率地拒绝，又不能轻易地办好，这时，就更显出秘书在替首长办私事上的艺术和水平了。

首长交办私事的方式

不同的首长，对不同的私事，在向秘书交代时，采用的方式是不同的。了解这一点，对于秘书如何去办理是十分必要的。根据实践经验，大体有如下一些方式。

第一，有的是明示，有的是暗示。所谓明示就是首长直接向秘书交代办理某件事，要达到什么目的，有些什么要求等等，秘书一听就清楚。所谓暗示就是首长不好明说，秘书只能会意。让秘书从话中悟出要办的私事。“哎，最近小孩毕业了，大学没考上，联系了几个单位也没落实，到底该让他干什么去呀？”这可能是暗示秘书帮助跑一跑孩子的工作问题。“这两年家属上班，体力支持不住，钱是不少拿，可病也不少犯，真叫人挠头。”这可能是暗示秘书帮助跑一跑家属调动的事。“我叔叔的小孩非叫我想办法解决户口问题，再找个工作，真不知怎么办。”这可能是暗示秘书帮助跑一跑亲属的户口工作问题。

第二，有的是首长亲自交代，有的是委托家人交代。有些事首长自己能向秘书交代，有些事首长不好向秘书交代，就让家人与秘书讲。例如，孩子结婚，要出去玩一下，150公里，派汽车。用公车去游玩，首长不好出口，就由家属或子女找秘书讲：“×秘书，这事首长不知道，知道了他也不会办，麻烦你悄悄派个车。可别让老头子知道。知道了会骂我们的。”其实首长知道，但装不知道。不出事顺水推舟，出了事就说不知道，也好推卸责任。

第三，有的是首长十分清楚，有的是首长确不知道。首长家中的私事，在遇有不便首长知道的情况下，家中其他人员便避开首长委托秘书去办。某部队C首长的妻子，老家有许多亲属，常找上门来想借首长的影响找个工作，做点生意等等，首长非常烦。这一次首长家属的外甥又想到部队的煤矿去打工，家属知道首长不会答应，便偷偷地找秘书说：“你给办一办，我保证不让老头子知道。”

第四，有的是非原则小事，有的是原则性大事。对于非原则小事，秘书常办，结果如何关系不大。而原则性大事则要谨慎。例如挪用大量公款，动用部队搞经营，办理假兵等等。

第五，有的是首长在家，有的是首长躲开。有些私事很麻烦，首长有意躲一躲，把原则向秘书一交代，办成了更好，办不成也无所谓；不出事就算了，出了事首长无责任。有个首长，亲戚找他办事的特别多，永远也办不完。特别是征兵的时候，沾点边的人都来了。于是一到这个季节，首长就外出到很远的地方巡视去了。亲戚来了，秘书根据他们与首长的关系程度，酌情处理。事办完了，首长回来了，秘书去汇报，首长说：“好了好了，这些事不用汇报了。”没出什么问题，首长会夸秘书本事大；有了问题，首长会说：“我下部队了，不在家，什么情况也不了解。你们怎么能这么办呢？”

秘书对待首长私事的态度

秘书在办理首长私事问题上，应采取这样一些基本的态度：

第一，积极热情。这是总原则。一般情况下，秘书对首长交办的私事，都要尽力办好，想办法克服困难，让首长满意。经过努力，未达到目的，首长也会体谅。这样做也有助于首长更集中精力搞好工作。

第二，注意原则。既然是私事，就难免有不符合有关规定的情况。就是符合规定的事，在办理中也可能又出问题。因此，秘书在积极热情

的同时，还要加以审视，对确实违背原则的问题，要采取恰当的方式回绝，或变通处理。

第三，照顾影响。秘书在为首长办理私事时，应注意首长与首长之间的关系，首长与机关人员的关系，首长与群众的关系。不仅要防止对他们有所损害，而且也不能使他们产生反感。例如，很多随军家属工作长期不能得到安置，而秘书却三番五次为首长家属、子女调动工作，哪好在哪干。其结果必然在群众中造成不好影响，也损害了首长的形象。

第四，注意保密。秘书为首长家庭办私事，不论首长本人知道与否，都不要声张，不要到处乱传。该办的事都办了，首长或家里人知道就够了。随便说给别人听，到处显示自己的功劳，即便没有违背原则的事，首长也不会高兴，群众也有看法，不仅对首长，也包括秘书本人在内。别人会说：“算什么东西，工作干得不怎么样，拍马屁本事倒不小。”或者说：“秘书是为首长工作提供服务的，现在成了首长私事秘书了。”等等。

办理首长私事的禁忌

秘书在为首长办理私事时，要防止这样几种倾向：

第一，热情过头。凡事都有个度，过犹不及。不该办的也办，自作主张，胡办，想讨好却适得其反。家属子女喜欢什么办什么，破坏纪律还要办，首长也会忌讳。

第二，违背政策。超出一定的原则，即使办成了，也难免产生不良后果。不仅秘书要遭殃，连首长也可能倒霉。

第三，不顾影响。不能只考虑把首长的私事办妥，不考虑产生的影响。无论大事小事、难办易办，还是公开私下，都要考虑周详，防止产生不良后果。

27.2　怎样对待首长的家事纠纷

首长家庭闹纠纷也是正常的。对此，秘书比其他人更了解、更清楚，被牵扯进去的可能性也大。遇有这种情况，秘书应做到：

不观察

对首长的家庭纠纷，秘书不去观看，或装没看见。一进门，首长正因老人问题与家属吵架，秘书马上退出去。不要观看事情发展的结果，更不要去探听原委。一进门首长正向家属要钱，而家属正跟他算账，不想给，你装着没听见什么。你一推门，首长正和家属打情骂俏，你用其他动作掩饰一下，装着绊了一跤，头碰在门框上，直揉脑袋。让首长感到你没发觉他们，而他们先发觉了你，随之也便正规起来。

不理睬

首长家里闹别扭，你在场，若无其事，转过身干点别的，等着首长招呼你。首长与家属有矛盾，向秘书诉说，秘书可以笑而不答，只听他讲，不跟他掺和。首长说："她真不讲理，给她妈买什么都行，给我妈买个电视就不高兴。"秘书说："是吗？"首长说："她回家看她妈花了三千元，我要回去看我妈，就说花不起钱。"秘书说："哪能呢？"首长说："她妈来了，她一个星期不上班陪着玩。我妈要来，她却说没时间领上转一次。"秘书说："我才不信呢。"接着，还可以摆首长家属的一些优点和长处。说着说着，首长就高兴了。有个秘书看不惯首长家属的厉害劲儿，首长讲到离婚的话题时，他也说："如果实在过不成，离了也好。您老是这么受委屈也不行。"过了几天，秘书又看到，首长与家属和好如初，秘书就不好意思了。心想，我说的那些话，首长是不是告诉他家属了？

不劝解

清官难断家务事，谁是谁非说不清，也不需要说清。秘书不要从中劝解，给这个开导，给那个疏通。而应顺其自然，让时间和当事人自己去解决。例如，某首长与家属常为给双方的亲戚办事争执，秘书碰到多次，但不需要秘书从中调解。不管谁的亲戚麻烦事多，只要秘书能办的，尽量帮着办。事情办好了，秘书就尽到了责任，首长和家属都不会不高兴。

不外传

首长家庭的矛盾秘书知道了，就到此为止。绝不能从秘书嘴里传给其

他人。首长的家事纠纷有时对秘书不太顾忌，秘书就要讲道德，保证首长的隐私权。你能守口如瓶，首长才越信任你。某首长的续弦多次为前妻留下的孩子问题与首长赌气，但在外人看来这位首长的爱人对前妻的孩子是非常关心的。秘书很了解内情，却从来没有说一句不该说的话，首长家属非常感激秘书，为此，她与首长的矛盾也渐渐减少了。

27.3　怎样对待首长的子女

秘书在与首长家庭相处过程中，如何对待首长的子女是一个很重要的问题。一般应坚持这样三个原则：

第一，不卑不亢。

秘书是首长的秘书，不是子女的秘书。首长才是秘书的首长，而子女却不是秘书的首长。无论首长多么喜欢的子女，也不论子女本人有多大本事，秘书在其子女面前都不是下属，而是长辈（对于年龄小的子女）、同事（对于同是军人、干部的子女）或朋友（对于年龄相仿的子女）。对于他们既礼貌热情，又保持身份。没有义务服从他们的指示命令，也没有必要向他们请示报告。与他们相处是地位和身份平等的相处。对他们有关事情的办理，凡通过首长的，是在按首长的托付办事。他们直接交代秘书办的事，是一种同志和朋友的帮助。他们遇到的困难或合理的要求，秘书能办的应热情地给予帮助，对他们特殊化或非礼要求，秘书应予以拒绝。某部队A首长的儿子是某团的干事，一次上级让他写一份上报材料，第二天要稿子。可他晚上想去看个外国片子，便对他爸爸的秘书说：“今晚你加个班帮我写个材料，不少于三千字，明天早上给我。”秘书当即回答：“对不起，我是为首长服务的。这不，首长刚交代我写一个讲话稿。”无奈，他只好自己加夜班。

第二，自尊自爱。

秘书不要为了讨好首长，也去讨好首长的子女，甚至不惜降低自己的人格，在子女面前低三下四。或者有意迎合，或者任其摆布。秘书在首长子女面前要保持自己的尊严，树立应有的形象，使子女对秘书既感亲切又很尊重。只有这样，秘书与首长子女的关系才是正常和融洽的。否则对己对人对工作都无益。某首长的几个子女节假日聚在一起打牌，玩得很开心，猛然发现缸子里没水喝了，就用脚踹了踹秘书说：“给倒点水嘛！”秘书在一旁不停端茶倒水，削水果皮。后来成了

习惯，每到节假日都把秘书叫来侍候，几乎成了子女们的佣人。秘书自己也很乐意这么做。别人见了议论纷纷。

第三，严肃正派。

秘书对待首长的子女，特别是年龄相仿的女儿、儿媳，一定要庄重严肃，不能过于亲热。不要和她们说笑打闹，不要和她们单独相处。旁人不在时，应尽快退出。虽然不是“男女授受不亲”，但要避嫌。有那么个秘书，首长女儿打牌时，总在她身旁传递眼色，虽然女儿赢了很开心，但首长的妻子却很恼火，凡女儿在家时就把秘书拒之门外。还有一个秘书借首长家属工作忙之机，常与首长的儿媳一块下厨房做饭，闲谈。时间一长，首长的儿子见了秘书就给冷眼，弄得秘书很尴尬。

附录　真理总是赤裸裸的《参谋助手论——为首长服务的艺术》的艺术

网友“自忧自在007”偶然在twitter上看到一本老书，粉色的扉页上盖着“中国人民武装警察部队学院图书馆藏书”的红戳；封面上印着两行书名：《参谋助手论——为首长服务的艺术》（以下简称《参谋助手论》）。

“自忧自在007”转手把这本书放在了微博上。这条微博被转发的速度让他有点吃惊——2011年10月25日到28日三天时间，转发近九千次，评论近三千条。

书中直白地揭示出种种秘书工作的“隐秘”，让许多网友感到惊讶：“点点滴滴都是大实话。”

更让人惊讶的是，这的确是一本公开出版物——1994年由西北大学出版社出版，印数3000册，在新华书店销售。

现任解放军西安政治学院院长、少将张本正为这本书作了序。序里，张本正这样评价：“这部书不矫饰，不虚伪，不欺骗。真理总是赤裸裸的，那么，接近真的东西穿衣服也是不能多的——这是一本实话、真话集。”

《参谋助手论》的两位作者写这本书的时候，正是解放军西安政治学院的老师。如今第一作者王怀志刚刚退休，第二作者郭政则年长一些，已经过了好几年的退休生活。他们曾是张本正的部下。

王怀志和郭政都不怎么上网，如果不是突如其来的采访电话，还有一家出版社重版此书的邀请，他们几乎要忘记这本书的存在了。十七年前的旧作突然受到这么多的人关注，王怀志也上网看了看评论，他觉得支持的、批评的声音都可以理解："写作时，还是20世纪90年代，我们只是考虑到现实的一些情况，认识、表述、措辞难免有一些不当之处。"作为政工学秘书专业的教授，王怀志和郭政当年写这本书只是出于教学的需要。书中的秘书，其实泛指机关的参谋、干事和其他工作人员。之所以只写"首长"不写"领导"，是因为"对地方的情况不太了解"。

"在总的趋向上，这本书是为了使工作人员更好地为首长尽职，在尽可能的条件下，使首长的工作更顺利。"王怀志告诉《南方周末》记者。

"慰问团长，途跋涉来到这里"

18岁那年，王怀志应征入伍。因为文化水平不错，他多次被借调到团、师、军政治机关工作。珍宝岛战事发生的时候，王怀志在编的部队上了前线，从前线撤下来后一段时间驻黑龙江生产建设兵团，还是帮助做宣传工作。真正在机关当起干部，是1974年的事了。一干就是十来年，从文化干事干到股长，"小秘书"干成了"大秘书"。

那时候还没有"秘书学"。老干事偶尔会提醒新干事几句，但多数工作还得自己摸索。摸索的过程中，总有人闹笑话。

珍宝岛战后那段时间，很多慰问团到王怀志所在的部队演出，接待方每次要致辞感谢。有一次，团长和政委都出去开会了，讲话的任务就落到了一个副团长身上。副团长参加过抗日战争，就是识字儿不多。

干事写讲话稿时就特别注意，在一些笔画复杂的字旁边打个括号，写上一个读音相同的常见字。比如"衷"字旁边，就写上（中）。谁知讲话时，副团长拿着讲稿便念道："让我们对慰问团表示衷——括弧，中——心的感谢！"

讲稿中写道"慰问团长途跋涉来到这里"，副团长张口断句："慰问团长，途跋涉来到这里。"坐在下面的人笑作一团："怎么团长叫这名啊？"慰问团的人忙在一旁解释："我们团长姓李。"副团长听了赶紧纠正："哦，李跋涉——这是谁写的稿子，怎么连团长姓什么都没搞清楚？"

稿子读到第一页末尾，副团长念到“慰问团给我们带来了很大的鼓”，翻过来看到没完，继续念：“哦，还有一个舞！”

这些笑话，就成了王怀志的经验，他从那时候就开始琢磨，秘书该怎么写讲话稿。到了机关，王怀志发现这样的事情也还不少。一次，有首长的讲话稿里引用了鲁迅《论雷峰塔的倒掉》。首长念到这里觉得有发挥的必要，就开始说：“说到雷锋塔倒，我要多说几句。不论花多少钱，我们还是要把这个塔再修起来。我们还是要继续学雷锋的嘛。”

王怀志觉得这些也和秘书的工作没有做到位有关——首长文化水平不高，秘书就该写得简短通俗；首长文化水平高，秘书就可以引经据典，提高讲话水平。

后来，两位作者就把后一个故事和这些经验一起写进了《参谋助手论》里：“（什么样的讲话稿是‘好’的呢？）关键是取决于秘书对首长性格、爱好、习惯、经历、年龄、学识等个性特征的了解和掌握，并使自己写的讲话稿与首长的个性特征吻合。”

“有些老教授讲课不太有原则”

1983年，王怀志被调入解放军西安政治学院，先在党史教研室做教员，后来到了政治工作系，文秘专业。秘书学讲了多年，觉得课本上的东西根本不够用。想到自己曾经在机关实践中遇到的那些棘手问题，光写演讲稿，里面就有各种学问，秘书要做好，是很费脑筋的一件事——但因为很难摆上台面，这些内容教科书上完全没有提到。

王怀志和郭政商量了一下，决定写一本书来填补这个空白。起初，他们开了一门秘书实践的讲座课，郭政主讲。郭政讲的时候，就把自己的、王怀志的各种亲眼所见和道听途说的例子放进去。王怀志把这些课堂内容记录下来，修饰润色，补充删减，整理成书稿，名字就定作《参谋助手论——为首长服务的艺术》。

讲课的内容里已经有了不少后来被张本正称为“大实话、大真话”的东西。他们讲到了领导收礼的习惯，甚至说明了领导收礼的合适时机，也讲到了首长之间因为功名权力等而产生的各种矛盾。

学生们从来没听人在课堂上讲过这些东西，每次郭政上课的时候，走廊、过道、窗台都挤满了人。一次，一个从上级机关调派过来任职的

副院长路过教学楼，进去听了一堂课。后来就在会议上批评："我们有些老同志、老教授讲课不太有原则，说了一些不太合适的话。我们的机关要加强对讲课的审查、把关。"那时候，郭政的这门课已经收尾，正和王怀志两人忙于做书，后来这课再也没开过，这点批评也就不了了之。

除此之外，没受到其他"首长"的批评。"毕竟不涉及到大的原则问题，特别是不违背一些政治原则问题。首长也不会太多为难。"王怀志对《南方周末》记者回忆。

书交给西北大学出版社出版。接手的编辑叫王红岩。当《南方周末》记者辗转找到王红岩时，她也几乎已经忘记自己编过这么一本书。她回忆，1990年代，西北大学出版社的审核程序至少分为三步：责编审阅、编辑室主任审阅、总编审阅。但在这三重审核中，没有任何人感到《参谋助手论》有什么不适于出版的地方：假设有，编辑部都会开会讨论，她也不可能毫无印象。

《参谋助手论》留给王红岩最大的印象是，在自己所熟悉的秘书岗位上，还有那么多不为人知的学问。她觉得两位作者写得很好："为领导服务的艺术免不了要投领导所好，这也是中国长期以来官本位思想影响的产物，这本书确实比较真实地反映了这种文化现象。"

虽然是公开出版物，但王怀志和郭政还是将大部分书放在部队发行，上架新华书店的只有极少部分。3000册显然供不应求。一次郭政到南京政治学院讲课，下了课一些学生劝他："郭教授，您把这书重新修改一下，再出一次吧。"郭政婉言谢绝。

最近，有出版社也找上门来，想修订再版这本书，仍然被王怀志和郭政婉言谢绝。"我没那个心境，也没那个兴趣了。"郭政说。

现在，这本书在网上的下载量，是它印数的二十七倍多。

"秘书人员本身是正直的"

从讲课的时候起，王怀志和郭政就希望能把那些"摆不到台面上的东西"写到书里去。但这引起了很多争议。

有人拿《参谋助手论》和《厚黑学》相提并论，王怀志不能接受："这样的理解有点问题。这么大的国家，总有点缺点和不足吧，涉及到这些就是黑了？一些不当的地方，我们也从来没有从褒扬、让

人效仿的角度去写，而是把现实中存在的问题摆出来，去讲看怎么解决。”

两位作者曾亲眼见到，一个机关干事走上来拍了拍首长的肩膀。首长虽然面无愠色，却冷淡地说道：“你有什么事情？”语气里明显透着不高兴。

于是，他们把“不能拍首长肩膀”写进了“维护领导尊严的艺术”。和它并列的例子还有：和首长打篮球不能盖帽，打乒乓球不能扣杀，下棋的时候一定要输，还要装出悔棋的样子……这些“规则”被网友摘录出来，指责为“马屁经”。

“秘书人员本身是正直的。”王怀志解释说，“这里不是阿谀奉承、不是讨好，而是秘书人员要从大局、整体来考虑——首长玩球下棋，不过是图个消遣，调整情绪。如果你老赢他，把情绪调节坏了，那还不如不玩了。虽然似乎是迎合首长，但如果首长心情好，工作起来也好。首长心情不好，对秘书人员也不好。”

在“向领导传递假话的艺术”一章里，作者用了七页来解释什么是假话，论述说假话的必要性。他们觉得有些“善意的假话”是必须的——首长检阅部队，问“同志们累不累”，同志们就是累得要死，也得喊“不累”：“那是我们革命英雄主义精神的体现。尽管同志们没说实话。”

说假话也是有分别的：有些假话非说不可，但恶意说假话、搞名堂，就有问题了。“这样的假话现在多了。”王怀志感慨道，“河南的宋庆龄基金会，建了一个24米的宋庆龄纪念雕塑，引起了争议之后，他们改口说是黄河女儿，想掩盖背后的很多东西。结果人家一调查，他们跟广州美院签的协议里，说的就是建宋庆龄雕像。这样的假话你能说、能做吗？”

送礼收礼是在中国少不了的事情。他们就把首长收礼的习惯也直白地写了出来——首长下连队视察，在宴席上吃到新疆特产的骆蹄，说：“老张啊，你们这里的骆蹄很不错”，这是明拿；在某单位看到一本珍本古籍，问秘书：“真是本好书，咱们那儿能买到吗？”就是暗索。

王怀志写这本书的时候，贪污腐败还远没有今天这么严重。他觉得在一般情理上，不影响决策的“小收”是可以接受的：“毕竟现实中，这样的不正之风是存在的。中国讲究人情往来，家里来个客人，不还得加两个菜吗？首长是老乡，送点土特产，首长好喝酒，送两瓶酒，不足为怪。但很多人在此之上开始发挥了，那就有很多其他问题了。”王

怀志说“收”也是有限度的：“你要是替首长收礼收了十万块钱，这就是个事了。一旦首长出了事，对你自己也是个事。”

王怀志觉得人们对秘书有很多误解——就像许多人对他的书有误解一样——文学作品里的秘书多是“阿谀不实之徒”，现实社会中人们对秘书也是薄褒厚贬。

但在他看来，做秘书的人其实要有很高觉悟：秘书必须淡泊名利，即便写了几百万字的材料，没有一个落款是自己的，也不能计较；秘书要适应随时加班加点的工作，得不怕苦、不怕累；秘书要对政策、局势了如指掌，不然写不出好报告；领导之间关系不和，秘书在中间也得负责任，不能不调和，也不能乱调和……秘书工作其实难度很高，做得好了，常常被委以重任——邓小平原来就是中央的秘书长，王怀志提到。

《参谋助手论》中也展示过一组1994年的抽样数据：“在一个高层次同级干部中，秘书或当过秘书的人平均年轻5岁左右。”

“秘书从政当然是有优势的。”王怀志分析道：从正面说，首长就是政务的主要执行者，秘书在核心班子里工作，对政策方针的把握、上级精神的领会都可能比别人熟。

从另一方面说，秘书是“近水楼台先得月”，首长比较了解秘书，在同样的水平、同样的能力下，容易被发现：“以前陈毅做外交部长的时候，许多新四军的人就到了外交部。这不是说新四军都能搞外交，而是因为他了解那些人。他不了解那些人，怎么知道他能搞不能搞？”

否定首长的艺术

虽然为了大局，秘书要“维护首长的尊严”，但在《参谋助手论》里，作者也同时告诉读者：秘书也要保持自己应有的尊严。

一个秘书，在首长的子女们打牌的时候端茶送水、削水果皮，后来形成习惯，几乎沦为首长家里的佣人，在单位里被人看轻；另一个秘书，面对首长儿子让他代写材料的要求，果断拒绝：“对不起，首长刚交代我写一个讲话稿。”首长的儿子只好自己加夜班。

“秘书是首长的秘书，不是首长子女的秘书。”《参谋助手论》里这样写道。

对首长本人，王怀志觉得也不能百依百顺："机关干事要适应首长，并不是说他错了你就要跟着他错。"

《参谋助手论》里用一章内容讲解了"否定首长错误意见的艺术"：别用自己的话，用毛主席的话，用小平同志的话，用首长尊敬的人说过的话来劝服首长。

这些都来自作者的经验。在机关当干事时，王怀志没少给首长提过意见。以至于有领导私下提醒他："你怎么能天天批评团长、政委呢？"

1978年，党委中心组搞理论学习，讨论"实践是检验真理的唯一标准"。团长讲话说："毛主席的话就是对的，过去，现在，以后都要照办。"政委纠正：毛主席的话过去是对的，现在和将来不全适应。王怀志心想，这么一个观点，那还讨论什么呢？于是当场站起来反驳："毛主席的话不全是对的，毛主席说'邓小平代表资产阶级'，那我们现在还要邓小平出来吗？"

王怀志记得，当年部队、机关里开会，不同意见还是很多的。从战争年代过来的老同志们简单、直接，开会时瞪眼睛，拍桌子，都是常有的事儿。不过争吵过后各不记仇，开完会就拉倒了。

但现在，王怀志觉得很难这么干了。"对有些人，用什么方式都不合适，你只要服从他就行了。"王怀志感慨，"这种情况，主要就是对权力的制约有限。"

他发现，虽然现在法规多，程序完善，但人们却越来越把原则运用得非常圆滑："机关里选拔年轻干部，很多单位设条件——你得有什么学历，一定得是什么重点大学毕业，年龄要多少岁，工作经历多少年，还必须得是女性。最终这些条件全部拿出来，只有一个人符合，是某某领导的侄女。你说程序走了没有？走了。但还是一个人说了算。"

王怀志认为，腐败的本质是权力没能得到有效的制约："你可以规定一次吃饭几个菜、几个汤，但能解决实际问题吗？一个鲍鱼、一个龙虾，两个菜就够了。就算我点了四个小菜，假装吃一下子，回头大笔一挥，又批了五千块钱，还是可以吃龙虾，关键是这大笔一挥的五千块钱受不受制约。"

在王怀志和郭政之后，学校再没有开过这门课程，而他们自己也不愿再讲这门课程了。

《南方周末》记者　朱晓佳

实习生　刘磊

（本文为《南方周末》2011年11月17日版总1448期文化版特稿。）

出版后记

这本20世纪出版，只印了3000册的小书，突然在网络上无比的火爆起来，绝非偶然。究其原因，借用一位眼睛雪亮的网民群众的看法，它具有“实用价值与史料价值的高度统一”。这一点，作者在相隔17年所作的两篇前言中有清醒的认识。

并非所有的网友给予本书高度的评价，甚至哪怕是客观的批评，大多数网友只是看到书名和目录，便产生了心理上的厌恶，紧接着就痛快淋漓地斥之以“奴才之书”、“厚黑学”甚或更加不堪入耳目的辱骂。

能够激起如此截然相反而又同样极端的态度，这本书足可谓一本奇书。我们决不能简单粗暴的给它贴上标签，仔细分析，褒的一方大多着眼于这本书在它所处理的主题——秘书学——方面的实用性和可操作性，而贬的一方，则将本书中记载的某些事实现象视作折射出中国文化最丑陋一面的多棱镜。

无论褒贬，皆源于本书是一本“不矫饰、不欺骗、不虚伪”的“实话、真话集”的品格——它入木三分地描绘了做秘书的酸甜苦辣，这是今天公职系统的秘书干事和职场的经理助理仍然在经历着的人生；它面面俱到的提出秘书会遇到的各种工作问题，并条分缕析的给出各种适切的解决手法，这是作者几十年实际工作经验的悉心总结；它和盘托出“首长也是人”的真相，不屑于捏造“高大全”的泥塑，尽量澄清有关秘书工作服务对象的粉墨假象；它花费两节九页的篇幅辨明“真”与“假”，树立秘书人员不卑不亢的人格准则，“大事不糊涂，小事不清楚”的处事原则……总之，它是一篇人情世事的现实主义风格而非浪漫主义的真文章，这是诸多今天的读者阅读时能产生强烈代入感的根本原因。

读书阅世需取其精华弃其糟粕，这本书也并不例外。作为出版者，我们首先愿为读者以原貌将此书呈现，能够让读者更加便利地读到此书，使这本书的“史料价值”得以充分发挥，这是本书能够得到客观臧否的基础，是每一本认真写出来的书应得的待遇；其次，关于本书

的“实用价值”，我们充分相信读者自有其辨别能力，这是每一个认真阅读的读者应得的尊重。正如鲁迅先生说不同的人读出不同的《红楼梦》，本书的再版，既无法助长书中所录的不正之风，也不可能扭转中国文化中千年积淀的恶习，这是本书难以承受之重。如果书中传达的认真工作的精神与精心总结的工作技巧能够对大多数读者有所裨益，作者和我们的劳动就得到了最好的报酬。

在此，我们要感谢二位作者，在经过了一番犹疑之后，最终还是同意我们再版此书，并写了诚恳的再版前言。感谢《南方周末》的朱晓佳、刘磊允许我们将他们精彩的采访稿收作本书附录，为本书提供了详尽的历史背景，阐述了鲜明的时代意义。

本版整体设计更加简洁典雅，以红色塑料作为封皮，更加符合本书主题，适合读者的收藏。

服务热线：133-6631-2326　139-1140-1220

读者服务：reader@hinabook.com

后浪出版咨询（北京）有限责任公司

2013年10月

Table of Contents

再版前言

序

前言

第一章　跟随首长的苦辣酸甜

1.1　秘书工作的特点

秘书工作是辛劳的

秘书工作是寂寞的

秘书是神气的

秘书是幸运的

1.2　对秘书工作的要求

1.3　秘书应具备的素质

政治上要强

业务上要精

作风上要硬

修养上要好

第二章　熟悉首长个性的艺术

2.1　了解首长的生活习惯

关于首长“吃”的习惯

关于首长“喝”的习惯

关于首长“收”的习惯

关于首长“住”的习惯

关于首长“玩”的习惯

关于首长“行”的习惯

秘书对首长各种习惯应持的态度

2.2　善知首长的性格特点

关于急躁性格

关于豪放性格

关于拘谨性格

关于粗糙性格

2.3　适应首长的工作方式

第三章　协助首长决策的艺术

3.1　随机提醒法

3.2　预测导向法

3.3　咨询建议法

3.4　提供资料法

3.5　比较选优法

3.6　漫谈聊天法

3.7　补充完善法

3.8　先同后异法

3.9　引以为鉴法

第四章　领会首长意图的艺术

4.1　领会意图的实质

领会意图是秘书人员的基本职业道德

领会意图是秘书发挥参谋助手作用的方式之一

领会好意图，可以提高秘书工作的质量

领会好意图，可以减少秘书工作的无效劳动

4.2　首长交代意图的方式

首长意图的产生

首长意图的交代

4.3　领会意图的要诀

领会意图的过程

领会意图的方式

领会意图的变通

第五章　维护首长尊严的艺术

5.1　不在象征首长职务身份的小事上疏忽大意

5.2　不轻易呼叫首长的姓氏或姓名

5.3　不随便用手指点或拍打首长

5.4　不当众纠正首长的缺点和毛病

第六章　探究首长情绪的艺术

6.1　了解首长复杂多变的情绪

6.2　舒展首长愉快高兴的情绪

6.3　体谅首长烦躁愤怒的情绪

6.4　解脱首长苦恼沉闷的情绪

6.5　维护首长冷静理智的情绪

第七章　否定首长错误意见的艺术

7.1　否定首长错误意见的原则

真诚友善

力求谦逊

避免交锋

7.2　否定首长错误意见的方法

权威震慑法

提供下情法

介绍经验法

弥补不足法

方案选择法

7.3　否定首长错误意见的时机
趁首长心情比较愉快之机
趁首长主动问询之机
趁参加会议允许发言之机
趁领导需要情况反馈之机
7.4　否定首长错误意见的条件
勤奋学习，精通上级有关政策
广才博学，不断拓宽知识面
足智多谋，让首长从内心信任你
经常深入，对下情了如指掌
7.5　否定首长错误意见应注意的问题
第八章　向首长传递假话的艺术
8.1　什么是“假”
“假”的概念
“假”的本质特征
“假”的价值标准
8.2　假话存在的必然性
8.3　传递假话的方式
8.4　传递假话应注意的问题
第九章　整理首长讲话精神的艺术
9.1　抓紧记录
9.2　及时分类

9.3　引起联想

9.4　借机引导

提醒首长主持好会议

启发与会人做好发言准备

诱导会议主持人做好总结性发言

追踪重点人做好补充发言

第十章　适应首长不同工作类型的艺术

10.1　对谋略自信型首长的适应

10.2　对超脱粗放型首长的适应

10.3　对民主纳谏型首长的适应

10.4　对看人审事型首长的适应

10.5　对多变无定型首长的适应

第十一章　忍让首长弱点的艺术

11.1　忌在没有现成根据的问题上与首长争论

不必过分认真

只反驳一次

多用疑问句

找到可靠证据

11.2　忌玩乐时首长总是输家

11.3　忌出了问题把责任推给首长

第十二章　为首长提供事务性服务的艺术

12.1　谙知本人身份

12.2　作风庄重严谨
12.3　动作勤快干练
12.4　反应机灵敏捷
第十三章　察觉首长间矛盾的艺术
13.1　察觉首长间矛盾的目的
13.2　容易产生矛盾的方面
在党委集体领导与个人说了算的关系上
在对下属两级班子的配备和评价问题上
在军政关系和各项主要工作的安排上
在部队发生重大问题，寻找原因和责任时
在工作取得成绩，评论贡献大小的问题上
在生活待遇和福利的分享上
在家庭成员升学、入伍、工作安排问题上
13.3　容易产生矛盾的班子
班子调整过于频繁
班子超编人员太多
两个一把手性格相同，能力都很强
部门领导能力强于首长
正副职资历、年龄相差较大
首长间有旧的恩恩怨怨
13.4　察觉首长矛盾掌握的原则
第十四章　给首长圆场的艺术

14.1　淡化情绪法
顺意引申
顺事推理
顺势变向
14.2　中止交锋法
请示某个首长一个问题
送上一份文件
报告一个重要情况
传播一条重要新闻
14.3　支出现场法
让首长接电话
告诉首长有人找
转告首长家中有事
请首长参加某项活动
第十五章　有意隐秘首长分歧的艺术
15.1　不主动向上级反映首长间的矛盾
15.2　不随便在有分歧的首长间传话
15.3　不在背后议论首长间的矛盾
15.4　不把工作失误的责任推给有责任的首长
第十六章　协调首长关系装糊涂的艺术
16.1　对影响首长团结的某些原因，秘书知道但装不知道
16.2　对首长要求证实他们关系的某些事实，秘书了解但装不了解

16.3　对造成首长间不团结的责任该由谁负，秘书清楚但装不清楚

16.4　对首长的某些自由主义，秘书听见了但装没听见

第十七章　暗中沟通首长关系的艺术

17.1　及时提醒

17.2　单独劝解

17.3　妥善弥补

第十八章　维护首长团结故意拖延的艺术

18.1　拖延是有条件的

18.2　拖延是有限度的

18.3　拖延是有原则的

18.4　故意拖延要掌握方法

第十九章　替首长搞好接待的艺术

19.1　接待工作的特点

任务繁杂

工作具体

问题难缠

19.2　接待工作的原则

一视同仁

用语文明

认真负责

勤俭节约

内外有别

19.3　接待工作的技巧
对首长亲戚朋友的接待
对下级机关来人的接待
对外单位（包括地方）来人的接待
对上级机关来人的接待
对新闻单位来人的接待
19.4　接待中应注意的问题
掌握政策
注意保密
风纪良好
尊重民俗
第二十章　跟随首长时回避的艺术
20.1　为什么要回避
20.2　回避的时机
首长们很严肃而神秘地要讨论一些重大问题
首长的亲属来找首长
上级领导机关人员找首长谈话
首长找某个人单独谈话
首长和密友交谈时
20.3　回避的注意事项
第二十一章　协助首长承办会务的艺术
21.1　做好会议准备工作

安排议题

拟定与会人员名单

申请报批会议

拟发会议通知

21.2　做好会议文件撰写工作

撰写开幕词

撰写讲话稿

撰写大会报告

撰写大会发言

撰写大会总结

撰写闭幕词

21.3　做好会议服务性工作

排好会议座次

做好会议记录

安排大会发言

安排首长的社交活动

第二十二章　为首长写讲话稿的艺术

22.1　讲话稿的种类和写法

按内容繁简分类

按性质用途分类

22.2　满足首长对讲话稿的期望标准

首长对讲话稿的期望标准

秘书对首长期望标准的满足
22.3　必须把握的几个环节
切实领会首长意图
研究听话对象的特点
做好资料准备
22.4　撰写的基本要求
要有坚定的原则性
要有感人的生动性
要有严密的逻辑性
第二十三章　为首长服务时保密的艺术
23.1　明确保密的重要意义
23.2　秘书人员保密工作的主要任务
23.3　关于文件的保密
23.4　关于会议的保密
23.5　秘书人员保密观念的特殊品质
保持高度警惕
做到严宽结合
谨防密从口出
23.6　做好办公自动化中的保密工作
第二十四章　为首长挡驾的艺术
24.1　挡驾的时机和对象
24.2　挡驾的几条原则

及时请示

热情礼貌

态度谦和

区别对待

24.3　挡驾的几种方式

善意劝告

不妨说谎

如实陈述

第二十五章　受理首长电话的艺术

25.1　打电话应注意的问题

25.2　接电话应注意的问题

25.3　请别人传呼时应注意的问题

25.4　接到打错的电话应注意的问题

25.5　接听监督电话应注意的问题

第二十六章　对待首长家属参政的艺术

26.1　什么是首长家属参政

家属的特定含义

家属参政的含义

26.2　家属参政的特点

与家属在家庭的地位极有关系

与家属在首长圈内的影响力极有关系

与丈夫在班子内的作用极有关系

与首长参与家属单位的“政”是互动的

26.3　家属参政的直接动因

从首长角度分析

从家属角度分析

26.4　家属参政的方式

当面参与

背后参与

直接参与

间接参与

决断性参与

建议性参与

抽象参与

具体参与

26.5　对首长家属参政的基本对策

第二十七章　与首长家庭相处的艺术

27.1　怎样对待首长交办的私事

首长交办私事的方式

秘书对待首长私事的态度

办理首长私事的禁忌

27.2　怎样对待首长的家事纠纷

不观察

不理睬

不劝解

不外传

27.3　怎样对待首长的子女

附录　真理总是赤裸裸的《参谋助手论——为首长服务的艺术》的艺术

“慰问团长，途跋涉来到这里”

“有些老教授讲课不太有原则”

“秘书人员本身是正直的”

否定首长的艺术

出版后记